Gen. PAOLO SUPINO

PROBLEMI DELL'ESERCITO

CAPI, QUADRI, SPECIALIZZATI

(L'AZIONE DI COMANDO)

COLLEZIONE GLADIO
ROMA - GIUGNO 1954

Per la protezione dei diritti dell'ingegno sono state adempiute le formalità richieste dalla legge.

EDITRICE ITALIANA ARTI GRAFICHE - VIA XX SETTEMBRE 58 - ROMA

PREFAZIONE

Il presente saggio sull'azione di comando — saggio e non trattato — è stato compilato in breve giro di tempo, dopo le esercitazioni estive 1953, *ma è l'espressione di un ordine di pensieri che si è formato gradualmente in un periodo assai più lungo, ordine di pensieri nel quale mi sono stati collaboratori inconsapevoli gli ufficiali che mi hanno accompagnato nel servizio prestato in questi ultimi anni e svolto in larga parte presso le Scuole d'applicazione d'Arma e presso la Scuola di Guerra, dove ho trovato larga messe di argomenti d'osservazione e di meditazione. Ed è meritevole di nota quanto è ricco in proposito il nostro servizio per uno spirito provvisto di doti anche modeste di osservazione e di riflessione.*

Il saggio risponde a un intendimento che ritengo logico e consistente: portare un contributo d'idee circa una delle attività più correnti e al tempo stesso più elevate dei quadri di forze armate, quale è l'attività connessa coll'azione di comando. Intendimento che deriva la sua opportunità dalla constatazione che un'attività fondamentale del servizio delle forze armate è scarsamente fatta oggetto di studio diretto e che nella sua esplicazione viene seguito l'indirizzo del lasciar fare, ci si affida al cosidetto buon senso, ci si abbandona al comodo sistemare le cose alla meglio che poi non è quasi mai il miglior modo ma il modo meno faticoso e sovente il meno redditizio.

Quali le cause? Esiste una effettiva difficoltà di scandagliare e di trattare adeguatamente una materia mobile e come

tale di difficile manipolazione. Come si comandano i propri simili e come s'inquadrano, vale a dire come si formano quegli elementi essenziali per un esercito che ne sono i quadri? E in particolare come si comandano degli italiani, cioè gli uomini che appartengono a un popolo tra i più civili, sensibili, raziocinanti del mondo?

Tra i ricordi di tutti gli ufficiali esiste quello di libretti che sono stati posti loro tra le mani nelle scuole di reclutamento o al primo giungere ai reggimenti — operette sull'arte del comando —, taluni fatti oggetto anche di recente di ristampe ufficiali, e tra i ricordi affiora anche il senso d'insoddisfazione dopo la lettura. Frattanto il governo del personale è entrato ufficialmente nelle scuole militari e in Italia e all'Estero divengono sempre più frequenti gli studi scientifici su di una materia affidata sino adesso a metodi per lo più tradizionali. Ciò vuol dire che il problema esiste ed è sentito e vuol dire anche che il problema non è risolto.

Nemmeno il presente saggio pretende di risolvere il problema, perchè non mi lusingo di aver dato risposte definitive e forse nemmeno esaurienti agli innumerevoli quesiti sollevati dall'azione di comando le quali, come è dichiarato a più riprese nel testo, implicano contributi efficaci di varie discipline filosofiche e scientifiche. Scopi più limitati sono l'avere portato ancora una volta alla luce un problema d'indubbio interesse e soprattutto un contributo personale all'analisi di molti dei suoi aspetti, tanto più che l'intero lavoro ha carattere di esposizione d'idee e di considerazioni personali piuttosto che di erudizione — come del resto le mie precedenti fatiche d'autore — e perciò l'ho detto saggio e non trattato.

Per di più esso è contrassegnato da uno spiccato soggettivismo, peraltro tanto equilibrato, almeno nelle intenzioni, da non ignorare il parere altrui, anzi da prediligerlo per quanto specialmente e forse solo in quel che suffraga il mio convin-

cimento. Altri, è da sperare, proseguirà la fatica che è suggestiva e procederà oltre colmando le lacune di un lavoro che per il suo stesso modesto volume sfiora soltanto un argomento poliedrico e, come già notato, interconnesso con discipline varie ed elevate, per di più in evoluzione perchè si è ancora lontani, anche in campi collaterali e pur strettamente legati, dall'aver sentito esprimere opinioni e concezioni su cui verta un consenso generale.

In molti punti vengono citati autori che hanno trattato l'argomento o si sono comunque espressi sulla materia toccata di volta in volta. Lo scopo della citazione non è una esibizione di erudizione, che d'altronde sarebbe modesta, ma di asserire concetti personali colle parole altrui per spersonalizzare al massimo le asserzioni e dimostrare al tempo stesso che si tratta di concetti condivisi e quindi fruenti di un consenso già generalizzato. In questo campo è facile tradire anche involontariamente il pensiero altrui, in specie allorchè si citano frasi stralciate da un contesto di più ampia mole. Per ridurre al minimo questo pericolo di travisamento le citazioni, quando non sono di autore italiano, sono state fatte per lo più nella lingua originale, aggiungendo una traduzione che non vuol far torto alla cultura linguistica degli eventuali lettori.

Altre volte, non di frequente ma pure con qualche replica, cito me stesso, un autore senza dubbio di molto minore merito. Ciò deve ascriversi non a una forma di esibizionismo della quale mi sono già dichiarato immune, bensì allo scopo di dimostrare che la tesi non è estemporanea ma meditata e che il problema obiettivo è stato già fatto oggetto di esame in passato e, come argomento di pubblicazione precedente, è stato controllato e discusso.

Un ultimo accenno a taluni spunti che a prima impressione si potrebbero ritenere polemici. Ogni intendimento di

polemica esula dall'opera. Si tratta nella maggior parte dei casi di motus animi *che ogni ufficiale anziano può comprendere e forse condividere. D'altra parte affermo nel testo — e anche questa è stata già detta — che ogni istituto, e tanto più un esercito, per vivere e progredire deve avere nel suo interno la capacità dell'autocritica che costituisce il correttivo di ogni eventuale deviazione accidentale. Nè è polemica laddove, qua e là, mi riferisco al recente passato e metto in evidenza impostazioni di giudizio del tutto erronee e stati d'animo che è necessario superare. Tra questi emerge per la sua importanza un complesso di colpa che affliggerebbe i quadri dell'Esercito italiano per gli eventi della recente guerra perduta, a proposito dei quali posso prender posizione senza tèma perchè per forza di cose e non per mia volontà ne sono rimasto estraneo. È ora di dire alto che l'Esercito italiano ha fatto sempre e dovunque il suo dovere e che furono circostanze tecniche quelle che lo piegarono in un'ora oscura che comunque giunse dopo che esso aveva tenuto testa sino ed oltre i limiti delle possibilità umane, in una lotta impari che avrebbe messo a terra molto prima eserciti di più antiche tradizioni di onore e di gloria.*

Le crisi degli eserciti, e l'Esercito italiano non ha fatta eccezione, sono state sempre crisi di capi e crisi di comando.

Alla formazione dei migliori capi deve rivolgersi, se illuminata, l'opera di chi è preposto alla sorte delle forze armate. Questa formazione non è soltanto un problema tecnico, è anzitutto un problema morale. Aver posto in luce la permanenza di questo assioma, sul quale non mancherà il consenso dei più e quel che desidero il consenso delle persone rette, è un altro degli scopi del presente saggio.

Negli eserciti mal comandati abbondano le diserzioni, le diserzioni materiali e più frequenti ancora perchè più occulte

le diserzioni morali. Se ne sono viste in passato; non ve ne dovranno più essere in avvenire.

L'Esercito italiano merita di essere ben comandato. Non manca la materia prima; forse hanno fatto difetto i procedimenti e d'altra parte il problema non è esclusivo dell'Esercito e delle Forze Armate.

Ma è incitamento per occuparsi delle prestazioni degli elementi d'inquadramento e della loro formazione, per meditare sull'azione di comando, nel convincimento che la meditazione sia un contributo non inutile per la formazione dei quadri e dei capi che occorrono.

Se il modesto lavoro che presento con questo volume non avrà altro risultato che quello di additare necessità e linee generali per addivenire a una più efficace selezione di quadri e specialmente di quadri elevati, dai quali sortiranno i futuri capi, sarò soddisfatto al pensiero che alla fatica compiuta non è mancato un obiettivo di sostanziale interesse.

Verona, 16 ottobre 1953.

Capo I

PREMESSA

Valore combattivo. 1. - Il valore combattivo di una forza armata è quale la fanno caratteristiche di gregari e inquadramento.

Le caratteristiche dei gregari sono la risultante dei valori fisici, intellettuali e morali del tipo medio dei giovani di ciascun popolo il quale, attraverso questi valori, dà vita a un tipo di combattente determinato per spirito guerriero, resistenza alla fatica, doti disciplinari, capacità di assolvere i pesanti compiti individuali e collettivi di combattente nella guerra moderna.

Queste sono caratteristiche di massa e la massa è la materia prima.

Quando si tengano ben presenti le esigenze particolari di un particolare genio di stirpe ed a quello si informino impiego tattico e addestramento ogni popolo civile, dotato cioè di intelligenza, cultura e sentimenti basilari dell'ordinamento militare può dar luogo a una forza armata efficiente, idonea a sostenere il confronto con ogni altra forza similare.

Nel quadro di ciascuna forza armata i gregari presi singolarmente si equivalgono, senza che possano giuocare sensibilmente qualità locali o regionali, poichè queste sono livellate sul piano più elevato da un buon inquadramento.

Pertanto tutte le unità sono originariamente e potenzial-

mente eguali. Le cause per le quali talune presentano un elevato valore combattivo e altre ne difettano si ritrovano per la massima parte nei comandanti.

Capacità professionale e spirito di comandanti. Capacità professionale e spirito dei comandanti di tutti i gradi sono anch'essi riflesso, sia pure mediato, di caratteristiche di stirpe e particolarmente delle caratteristiche di quello strato della popolazione nel quale avviene in misura predominante, per circostanze sociali, il reclutamento dei quadri. Riflesso che si è detto mediato, perchè esercitato stavolta attraverso metodi di reclutamento e su livello più elevato attraverso l'intero ordinamento militare. Queste caratteristiche giuocano altresì sui metodi di selezione e di avanzamento e infine sulla formazione dei capi, cioè dell'alto comando.

La formazione dei capi. L'attività di formazione dei capi è compito tra i più delicati e di responsabilità che sia dato riscontrare nell'amministrazione di una forza armata. I suoi metodi influenzano tutta la piramide dei quadri e attraverso i quadri l'intera forza armata.

Se bene assolta si avranno unità efficienti in tutti i gradini di comando; in caso contrario, le tare saranno decisive e le unità impari ai compiti. L'esito di ogni confronto d'armi è già segnato in partenza.

Non possono fare difetto sentimenti di onore, disinteresse, spirito di sacrificio. L'attaccamento a situazioni personali, materiali e morali, deve cedere costantemente dinnanzi alla visione costante dell'interesse comune.

I massimi poteri dello Stato da un lato, mediante una legislazione e una regolamentazione appropriate, e un vigilante spirito di corpo degli ufficiali, inteso come facoltà di esprimere sentimenti e giudizi collettivi e non come la manifestazione di una casta preoccupata di procurare e conservare

privilegi, debbono svolgere opera costante e proficua perchè tutti gli elementi d'inquadramento abbiano in misura elevata le doti indispensabili per esercitare le rispettive funzioni e le abbiano in modo certo e spiccato gli elementi dei gradi più elevati.

Derogare da tali linee di condotta vuol dire preparare forze armate di scarsa efficienza e, in caso di emergenza, andare incontro a situazioni gravi e talora a disastri irreparabili.

2. - Il riferimento a princìpi morali, che di necessità richiamano concetti non esprimibili che mediante locuzioni proprie ampiamente usate, e con altri scopi, nel linguaggio retorico e quindi suscettibili di destare prevenzioni, sarà spesso ripetuto nelle pagine che seguono, naturalmente rifuggendo da ogni deprecabile atteggiamento retorico.

Sta il fatto che l'attività militare è permeata in modo spiccato ad ogni passo di valori morali. Questa è una sua caratteristica onorevole ben nota, della quale sono fieri coloro che la esercitano e che attribuisce linee inconfondibili al servizio delle armi.

Tra di questi emerge, perchè ne condensa molti altri, una grande dirittura morale in forza della quale si costituiscono e si esercitano i legami di fratellanza d'armi e di cameratismo tra pari grado e in forme appropriate tra individui di grado differente, dei quali costituisce base una fiducia reciproca senza riserve. Questa fiducia debbono in particolare meritare gli elementi d'inquadramento e in modo particolare i quadri più elevati.

La fiducia nei capi. Un esercito, per essere all'altezza dei suoi compiti, deve avere fiducia nei propri capi. Questa fiducia non si ordina, la si acquista in un esercizio quotidiano di atti che consolidi il prestigio dei comandanti di tutti i gradi. Si è detto di tutti i gradi. Non si

debbono avere illusioni sulle facoltà di discriminazione della massa dei subordinati la quale è portata in genere a giudicare *in toto,* partendo dagli esempi più vicini e generalizzando quelli più in vista.

Procedimento sommario senza dubbio ma reale e sarebbe chiudere gli occhi alla realtà dimenticarlo o trascurarlo.

I capi elevati debbono godere un elevato prestigio ma anche i loro subordinati non possono vivere sul totale e debbono pagare di persona con doti sostanziali ed evidenti. I comandanti di reparto sono per i gregari lo specchio attraverso il quale la truppa « sente » e giudica, sia pure d'istinto e in modo grossolano, l'intero organismo al quale appartiene.

Così si formano stati d'animo generalizzati che merita orientare bene sin dall'inizio perchè, come in ogni massa è caratteristica fondamentale l'inerzia, cioè la tendenza a proseguire il moto in una direzione assunta, è molto difficile modificare un orientamento iniziale di anime in prosieguo di tempo.

Perciò è dovere dei capi di curare la formazione e la selezione dei quadri, nè è loro consentito di indulgere in attesa del domani lasciando correre circostanze controproducenti di oggi.

La formazione dei quadri.

3. - La formazione dei quadri deve essere curata sia nel campo spirituale, sia nel campo culturale, sia infine nel campo materiale.

Se l'importanza dei tre fattori è nell'ordine indicato, è però un fatto che il difetto di uno qualunque di essi si ripercuote sui risultati complessivi e quindi ciascuno esercita una azione complessa di effetti immediati e mediati. Quadri materialmente curati e culturalmente a posto hanno il culto degli elevati valori spirituali. Lo spirito di sacrificio, la devozione al servizio, il patriottismo possono supplire a deficienze mate-

riali e professionali ma alla lunga quest'ultime sottopongono a dure prove la massa dei quadri e li predispongono a crisi potenziali che possono divenire crisi di fatto nei momenti di prova, cioè quando sono più pericolose.

Gli ufficiali ed i sottufficiali, specie se giovani, non sono dei « carrieristi » nè sono particolarmente intenti agli aspetti materiali della professione, ma lo stagnare in gradi inferiori, conseguenza di leggi organiche poco rispondenti, ed i sacrifici delle famiglie che prima o poi si formano — e debbono formarsi perchè la famiglia è un'esigenza di vita dell'uomo normale cui non si può pretendere sottratto l'elemento d'inquadramento delle forze armate — hanno sempre ripercussioni materiali che giuocano sul morale e influiscono sull'efficienza concreta delle unità.

Lo stagnare delle carriere introduce lo spirito di *routine* attraverso la ripetizione monotona di servizi dal più al meno sempre eguali e di mortificante banalità in gradi poco elevati, tali pertanto da non costituire ambiente di appagamento spirituale nè apporti di rilievo al perfezionamento professionale dei singoli. Le menti si chiudono in un'attesa fatalistica anzichè aprirsi ai problemi più suggestivi della tecnica militare e si preparano le condizioni di un'anchilosi intellettuale che il più delle volte è fatalmente progressiva.

Ha detto un illustre comandante della seconda Guerra mondiale, il Gen. O.N. Bradley, che preferiva nei suoi diretti dipendenti l'artrite delle ossa all'artrite mentale, che sarebbe un altro traslato per indicare quel che si è già denominata anchilosi intellettuale.

Caratteristiche generali dei quadri.

L'idoneità fisica è relativamente facile a constatare; l'idoneità mentale è assai più difficile. Eppure è necessario difendersi dai superati intellettuali, dagli affetti dall'accennata artrite mentale o anchilosi intellettuale.

Molti elementi d'inquadramento hanno raggiunto il loro *plafond* intellettuale quando hanno comandato un battaglione o un reggimento e proseguono pur nondimeno nella carriera per effetto di una selezione inefficace quando non è negativa e d'improvvide leggi d'avanzamento. Allora le G.U., e con esse le sorti dell'Esercito e del Paese nei momenti cruciali, sono affidate a uomini inetti non per difetto di volontà e di patriottismo, ma per tare psichiche e intellettuali che sarebbe ingiusto addebitare agli interessati ma che è doveroso imputare al « sistema » che non ne ha saputo vagliare a tempo l'insorgenza e l'importanza e successivamente non è stato capace di eliminare i soggetti inadatti.

Posti di comando elevati e di responsabilità non debbono essere attribuiti secondo criteri assistenziali o di consorteria. Formare e scegliere quadri all'altezza dei compiti che loro incombono è compito di grande responsabilità perchè gli eventi di guerra ed i successi ed i disastri maturano in larga parte nelle decisioni delle commissioni d'avanzamento, le quali debbono per prime dare prova di obiettività, di senso di responsabilità, di spirito patriottico.

E poichè è difficile trovare queste doti in uomini mediocri e la mediocrità chiama la mediocrità, se non altro per evitare confronti sfavorevoli, il processo male iniziato assume il moto di una valanga e istituti fondamentali ne restano offesi in modo grave per lunghi periodi di tempo.

È facile additare il male, più difficile indicarne i rimedi per quanto un'indicazione generica sia implicita in quanto già detto circa le caratteristiche imprescindibili dei quadri e una buona norma generale possa individuarsi nell'evitare come la peste tutto ciò che sa di *routine*, di favoritismo, di provvedimento personale più o meno camuffato sotto vesti di un carattere anodino sempre molto trasparenti.

Poichè in questi casi sono in giuoco considerevoli inte-

ressi personali e generali, che in definitiva rendono emergenti gravi problemi morali, si deve rendere operante una grande onestà d'intendimenti e di atti.

Massimo d'Azeglio cita Washington nei « Miei Ricordi » a proposito delle qualità preminenti degli ufficiali: « Per questo Washington, che io ritengo il primo fra quei rari uomini, veri padri delle nazioni, che diedero loro la vita morale più che l'essere materiale, per questo egli, ritirato a Mont Vernon, scriveva ai governanti di allora: '' per ufficiali scegliete dei gentlemen ''. Egli non aveva nè alterigie aristocratiche, nè invidie democratiche. Aveva la testa quadra ed amava il suo paese, nè voleva certo intendere dei gentiluomini della gerarchia nobiliare; bensì intendeva parlare di tutti coloro che ebbero educazione ingenua e si trovavano in posizione possibilmente indipendente » (1).

Compiti amministrativi e territoriali.

4. - È pure frequente che ufficiali e sottufficiali siano sottratti ai reparti, ai loro impegni naturali e formativi e acquistino mentalità e attitudini di burocrati. Le tendenze a impieghi territoriali, più comodi seppure scarsamente militari, di larga parte dei quadri trovano in questi casi un terreno favorevole e all'anchilosi intellettuale si aggiunge la territorializzazione — un processo che ha dato origine ai cosiddetti eserciti regionali o cittadini, meglio si dovrebbe dire civici — e la fissazione ai luoghi è innegabilmente un altro fattore di minorata prestazione dell'inquadramento.

Occorre trovare e se necessario inventare gli impieghi confacenti per i quadri di ogni grado e vi sono larghe possibilità anche oltrepassati i periodi di comando obbligatori quando dall'impiego dei reparti della propria arma si passi all'inquadramento dei reparti di un'arma diversa, come è richiesto

(1) M. D'AZEGLIO: *I miei ricordi*. Cap. II.

dalla esigenza di formazione di uno spirito d'esercito che superi lo spirito d'arma tradizionale, quale è da prevedere per predisporre gli ufficiali all'assolvimento dei compiti di cooperazione tattica.

Nel campo culturale occorre lavorare per rendere le menti agili e aperte, che aborrano la comodità mentale degli schemi fatti e condannino la facilità dei luoghi comuni e delle frasi fatte, sempre inoperanti, spesso e col tempo controproducenti, che infine siano capaci di quell'esercizio critico senza il quale nè gli individui nè gli organismi possono trovare in se stessi spunti sostanziali di progresso.

La storia dei decenni passati è piena di « capitoli di stupidità prebellica », secondo l'espressione colorita di J. Romains (1), dei quali la guerra fà giustizia ma la fà a prezzo di disastri e di catastrofi, di perdite umane e di delusioni politiche.

La cultura dei quadri. Una cultura agile, attuale, cioè aggiornata, bene assimilata deve fare dei quadri dei professionisti preparati, alieni da ogni dottrinarismo e da ogni pedanteria, all'altezza dei problemi sempre più complessi e sempre difficili che l'impiego degli uomini e dei reparti propone a ogni gradino di comando, al tempo stesso apprezzati per le loro doti, non ultime le doti culturali professionali e generali, nella più vasta cerchia della vita intellettuale del Paese.

Le situazioni materiali debbono avere lo scopo di assicurare il decoro, non certo il guadagno e il lucro. Ma le esigenze di solo decoro esigono che certe situazioni, oggi molto diffuse, scompaiano. Sono le situazioni d'indigenza, che creano la mentalità della pitoccheria, del piccolo profitto illecito, dell'attaccamento a posizioni particolari per i vantaggi che assicurano, sovente in verità assai modesti.

(1) J. Romains: *Verdun*. New York, 1939, pag. 67.

Un trattamento economico sufficiente, comune per tutti gli impieghi, sulla base di un minimo indispensabile, è necessario. I meriti professionali e il trattamento adeguato rendono appetibili le carriere militari e consolidano le possibilità di selezione che debbono essere esercitate a pieno perchè i quadri di tutti i gradi e quelli più elevati in modo assoluto siano all'altezza dei compiti che possono essere loro devoluti.

Quadri giudiziosamente formati hanno e avranno il necessario prestigio. Che cosa sia questo prestigio, del quale sono ingredienti doti e attitudini disparate, sarà esaminato colla dovuta attenzione trattando dell'azione di comando (Capo III). Per il momento è sufficiente affermare che esso è un fatto complesso che giudicato agli effetti è la premessa dell'azione d'inquadramento efficace ed esauriente. Il prestigio rende facile l'azione di comando e l'adeguata azione di comando edifica e consolida il prestigio.

Gerarchia unica di quadri. 5. - Nella presente trattazione, discutendo dei quadri, si parla sempre di ufficiali e vengono fatti soltanto cenni saltuari ai sottufficiali. Ciò è conforme al punto di vista espresso al Capo IX che non esiste un motivo decisivo per una discriminazione dei quadri in ufficiali e sottufficiali, poichè risponde a criteri di razionalità se pure è in contrasto colla tradizione una gerarchia unica di elementi d'inquadramento dal comandante di squadra al comandante di G.U. di ordine superiore, lungo la quale si proceda mediante avanzamenti consentiti ai più meritevoli, da scegliere in determinate aliquote di ciascun grado in possesso di determinati estremi di servizio e di permanenza nel grado.

Una gerarchia unificata per diritti e per doveri, snellita da passaggi periodici a impieghi amministrativi militari col contemporaneo risultato di affrancarne elementi giovani da

mantenere presso i reparti, offre la soluzione di annosi problemi senza modificare sostanzialmente i procedimenti di reclutamento perchè una congrua aliquota di ufficiali, a cominciare dai comandanti di plotone, si trarrebbe dalla scuola di reclutamento ufficiali in s.p.e. ed i provenienti dai comandanti di squadra potrebbero continuare a essere reclutati da corsi analoghi agli attuali corsi allievi sottufficiali per passare poi, mediante esami, o al grado di comandanti di plotone oppure a incarichi di aiutanti di comando.

In questi termini si assicurerebbe un reclutamento abbondante di ufficiali inferiori, senza allargare in modo eccessivo la piramide dei gradi e dei quadri colle conseguenze di minori necessità di eliminazione in giovane età, di consentire una più rapida carriera agli ufficiali di provenienza normale (scuola reclutamento ufficiali) e di assicurare il raggiungimento del massimo grado degli ufficiali inferiori agli attuali sottufficiali e ai provenienti dalle scuole di reclutamento dei comandanti di squadra, previ accertamenti che varrebbero a scegliere i più meritevoli.

L'intendimento di chiarire un particolare espositivo ha portato a trattare un argomento di particolare interesse e che dovrebbe essere risolto sullo stesso piano dei provvedimenti a favore dei quadri in generale che saranno prospettati in seguito.

Mette conto di completare l'accenno col sottolineare il fatto che una razionale utilizzazione dei gradi minimi dei quadri, la quale comporti implicitamente una valorizzazione della categoria degli attuali sottufficiali, riveste una importanza di primissimo piano per l'efficienza dell'Esercito.

È stato di frequente ripetuto il concetto che i sottufficiali sono un elemento basilare d'inquadramento e taluni eserciti esteri hanno dimostrato e dimostrano quanto possa trarsi dai sottufficiali.

È bene porre all'ordine del giorno i provvedimenti legislativi e regolamentari che valgano a colmare l'innegabile lacuna esistente in proposito presso l'Esercito italiano e questi provvedimenti saranno sicuramente risolutivi se saranno informati al criterio già ricordato di una gerarchia unica di quadri.

I quadri e la guerra perduta. 6. - Viene talora affermato, sia pure in modo non esplicito, che i quadri dell'Esercito italiano soffrono di un complesso d'inferiorità che risalirebbe ai tristi eventi della guerra perduta che hanno coinvolto la Nazione e con questa l'Esercito e le altre Forze Armate.

È bene sgomberare il campo in via preliminare da ogni sospetto di colpa. Nella guerra 1940-43, dichiarata con una leggerezza imperdonabile perchè iniziata sotto il segno della impreparazione più profonda, l'Esercito italiano ha compiuto gesta che hanno eguagliato quelle della guerra vittoriosa 1915-1918, che compiva l'unità nazionale.

E anche in questa, come in quella, il sangue supplì alla mancanza di chiare visioni di capi ed a difetti enormi di procedimenti e di materiali.

Cosa si può chiedere di più a uomini che di farsi uccidere per un senso d'onore — e questo fecero i quadri di allora che caddero a migliaia — o per un senso di disciplina — e questo fecero tutti i combattenti, sia pure illuminato da un indefettibile amor patrio?

Quel che accadde nella prima Guerra mondiale su tutte le fronti di guerra è sintetizzato nel diario del Mar. Caviglia in alcune frasi che è bene ricordare e meditare: « Nel 1915 per settantacinque giorni a Bosco Lancia attaccavamo posizioni austriache intatte e non avevamo un solo pezzo d'artiglieria nostra per tirare sulle trincee nemiche. Il nostro me-

todo era infantile nella sua immutabilità. Gli Austro-ungarici lo conoscevano: fin dal primo colpo di cannone sapevano quel che volevamo fare. La sorpresa era esclusa. Nè il Comando d'armata, nè quello di corpo d'armata, nè quello di divisione sapevano che le nostre batterie potevano preparare l'attacco. E tuttavia si continuava a sacrificare uomini inutilmente. La brigata Bari in settantacinque giorni perdette cinquemilacinquecento uomini e settecentocinquanta ufficiali » (1).

Devozione al dovere e spirito di sacrificio.

La stessa devozione al dovere e lo stesso spirito di sacrificio furono ancora dimostrati in Affrica settentrionale, in Affrica orientale, in Russia e ovunque i soldati italiani furono portati da una sconsiderata guerra. Perchè tanto valore non abbia ricevuto il premio della vittoria è quesito arduo che imporrebbe una lunga analisi di uomini e di fatti e non risponde alla tesi assunta.

Da questa analisi, se e quando sarà fatta obiettivamente, emergerà tra l'altro che fecero assolutamente difetto i capi i quali, tolte eccezioni, non furono all'altezza dei compiti e non solo non valorizzarono, ma dispersero quelli che potevano essere i frutti delle elevate prestazioni di guerra di uomini e di reparti.

È un fatto che nel 1940-43 l'Esercito italiano tenne in una situazione paradossale per tre anni, situazione che avrebbe scosso in termini di tempo molto inferiori eserciti più agguerriti e di più antiche tradizioni militari.

Quando dei soldati sono capaci di tanto sacrificio l'Esercito che li ha prodotti merita l'omaggio incondizionato dei buoni soldati di ogni Paese.

Si parlò di tradimento. Senza escludere che ve ne possano essere stati casi particolari — sarebbe avventato escluderlo perchè non esistono prove di merito assoluto in proposito —

(1) Mar. E. CAVIGLIA: *Diario 1925-1945*, pag. 92.

si può affermare che tradimento non vi fu perchè anche il tradire, se pure è perversione morale, richiede un coraggio di fare che i capi di allora non avevano.

Non avevano il coraggio di fare che era necessario per osare qualche cosa di bene o di male; al più potevano non fare.

L'atteggiamento negativo, l'attesa passiva degli eventi conveniva al tipo militare e civile che essi impersonavano nella grande maggioranza e difatti vi fu l'assenza completa nel provvedere, anche prima che intervenisse l'assenza fisica determinata dalla fuga e dalla diserzione che lasciarono il Paese senza capi, senza ordini e senza domani, di fronte a un nuovo nemico disperato che aveva però capi, ordini e scopi da raggiungere o posizioni da conservare ed a lato di un nuovo amico, avversario di ieri, pieno di rancori, di insincerità e anche di incapacità perchè impegnato in un compito superiore alle sue possibilità del momento.

7. - Da un punto di vista freddamente tecnico si può chiedersi perchè i capi di allora dimostrarono tanta mancanza di senso di responsabilità e di capacità di previsione e di provvedimenti e la domanda può essere giustificata, più di quanto non lo sarebbe se mossa per semplice curiosità storica, dall'intendimento di investigare le cause per allontanarle per l'avvenire, nel desiderio legittimo di trarre dall'esperienza di un recente, doloroso passato ammaestramento per il futuro.

Se si esamina con occhio tecnico, il complesso problema pur nei suoi aspetti morale, di disponibilità di mezzi e organizzativo nei quali si concreta ogni fatto d'organizzazione militare, rivela la sua essenza in una crisi completa dell'alta gerarchia militare che si manifesta crudamente ponendo il Paese nella più sciagurata condizione nella quale esso si sia mai trovato.

La crisi dell'alta gerarchia militare. Questa crisi trova una causale contingente in una mancanza di funzionamento del Comando Supremo, di fatto assente, ma ha altresì una causale generale nel comportamento di alti comandanti i quali, anzichè dedurre dalla mancanza di ordini e di istruzioni la parola d'ordine della resistenza anche disperata per l'onore delle armi, ne trassero il convincimento che era consentito di restare inattivi o di trattare col nemico o di abbandonare i posti di combattimento senza nemmeno un simulacro di resistenza e di questo convincimento fecero linea di condotta.

Certamente non mancarono le eccezioni onorevoli, ma furono sole eccezioni, tali da rendere per contrasto più grave il giudizio sullo sfacelo morale che fu la premessa necessaria di quello materiale, piuttosto che alleggerire l'estrema gravità di quanto accadde in quei giorni.

È un fenomeno di psicosi collettiva che si manifesta crudamente e con tragiche conseguenze. Obiettivamente si deve affermare che è fenomeno non nuovo negli annali militari, perchè senza andare molto lontano crisi analoghe e dello stesso ordine d'importanza e di gravità hanno subìto l'esercito francese nel giugno 1940 e l'esercito jugoslavo nel giugno 1941.

Fenomeno che ha i suoi antefatti nei dolorosi eventi della guerra combattuta sino allora, ma che ha origini più remote in cause complesse, tra le quali primeggiano i criteri seguiti nella formazione e nella scelta degli ufficiali generali e degli ufficiali di Stato Maggiore.

I criteri di selezione. I gradi più elevati e gli incarichi di maggiore responsabilità erano in troppi casi riservati a uomini senza carattere — perchè dimostrare carattere era sovente motivo di disgrazia e di conseguente difficoltà di carriera —, ad opportunisti consumati nell'arte di seguire la corrente in auge senza curarsi del suo merito, a uo-

mini di *routine* cresciuti negli uffici e incalliti nell'arte di non assumere responsabilità e di trincerarsi dietro il rispetto formalistico della norma regolamentare e della competenza, per i quali sovente la pratica bene espletata era la più elevata espressione dell'attività militare e per i quali, in difetto di meriti personali, l'insuccesso del collega — e poteva anche trattarsi di un esito infausto di combattimento — era promessa di successo personale.

Come meravigliarsi che maturati in questo clima i quadri dell'Esercito italiano del tempo, a un dato momento di crisi, non abbiano dimostrato, salvo onorevoli eccezioni, alto esempio di quella volontà che piega l'avversario e che anche nell'insuccesso è onorata dallo stesso nemico?

Traendo ammaestramento dai fatti, una deduzione risulta logica: si debbono modificare criteri e modalità di selezione dei quadri; si deve curare di elevare uomini di carattere saldo e provare le loro qualità di carattere prima di commettere loro incarichi di responsabilità: l'ufficiale deve essere di fatto quello che gli è stato sempre richiesto di essere: uomo d'onore e leale, animato da profondo spirito di sacrificio e di devozione ai suoi compiti, pronto a deporre avvenire e vita sull'altare di un dovere altamente sentito, incapace non solo della pratica ma della semplice concezione dell'esiziale « doppio giuoco » e come tale giudicato nel più vasto ambiente.

Le doti cardinali. 8. - Quali siano gli attributi di un clima favorevole alla formazione di quadri militari di alte qualità sarà preso in esame più oltre. Per il momento, e in prima approssimazione, basta l'affermazione difficilmente oppugnabile che sono doti d'insostituibile pregio volontà e carattere, a servizio di una intelligenza spiccata. Sono le doti che assicurano la preparazione professionale e la capacità di esercitare il comando.

La volontà deve essere lasciata libera di esplicarsi con quelle modalità di riguardo e di autolimitazione che sono indispensabili nell'esercizio di funzioni elevate, che favoriscono la collaborazione tra elementi anche di piano (e di grado) diversi e che denotano l'autocontrollo costante, dettate da sentimenti disciplinari profondamente sentiti e connaturati, espressione tra l'altro di una completa educazione formale e sostanziale.

Non è evidentemente adatto a imporre la propria volontà contro la volontà del nemico sul campo di battaglia chi in pace o in guerra non è in grado di compiere l'atto di volontà verso se stesso di procedere linearmente, costi quel che costi, secondo la voce della coscienza e della intelligenza.

D'altronde da tempo nelle scuole militari dei differenti gradi si esaltano volontà e carattere come doti indispensabili per l'esercizio del comando militare, ma è necessario tradurre in pratica il concetto e lumeggiare anche il danno della mancanza di preparazione professionale che si concreta nell'estremo pericolo di affidare considerevoli forze a uomini impreparati a condurle.

I princìpi che in rispondenza a effettive esigenze di compattezza e per tradizione regolano la vita delle Forze Armate — da compendiare in primo accostamento nel sistema preventivo e repressivo costituito dalle leggi penali e procedurali militari e dalle norme regolamentari disciplinari — moltiplicano gli effetti perniciosi di ogni carenza in quanto sottomettono la massa alla volontà dei capi ed esigono l'obbedienza assoluta, cioè l'esecuzione degli ordini senza discussione.

La capacità assoluta di volere. Lungi da ogni intenzione di discutere la ferrea necessità di una normativa assoluta, si deve peraltro riconoscere che essa esige la capacità assoluta di volere. Ogni mancanza di preparazione

professionale dei capi provoca in guerra tragici sacrifici di uomini sui quali la storia potrà pronunciarsi un giorno colla condanna ma contro i quali i contemporanei e in particolare gli esecutori, che ne sono le vittime, non possono fare niente.

Ancor più grave è il fatto che questi capi incapaci possono divenire zelanti bracci secolari di uomini di governo presi alla sprovvista da avvenimenti più grandi di loro.

Ed ecco una massa di uomini di cuore e singolarmente devoti a ineccepibili princìpi morali trasformata in una macchina di distruzione della quale non è dato dire se desti maggiore meraviglia l'efficacia o la mancanza di umanità.

Allora si chiamano alla ribalta i vecchi modi di dire: patria, onore e dovere e milioni di esseri umani sono sacrificati agli egocentrismi e anche agli egoismi di coloro che manipolano gli interessi mondiali, colla sola consolazione per chi cade di non conoscere i veri interessi ai quali è immolato e per tutti di ritenere di soffrire per la patria, per l'onore e per il dovere.

Tutto questo è accaduto e potrà accadere di nuovo.

È garanzia della tutela di gelose prerogative, alla cui permanenza è legata la sorte di una moltitudine di uomini liberi, nel quadro degli ordinamenti statali, l'applicazione costante dei princìpi democratici dai quali sorse la formazione di una classe dirigente illuminata e proba; nel quadro degli ordinamenti militari, il culto delle tradizioni di onore e di scelta disinteressata dei migliori, dalle quali si può ripromettersi la disponibilità di quadri e soprattutto di capi all'altezza di funzioni di grave peso e di estrema responsabilità.

Sono imperativi assoluti quelli che prescrivono di non ricadere negli errori del passato e che offrono lo spunto per lo studio dei problemi fondamentali dei quadri delle forze armate, dopo aver premesso le considerazioni già accennate sulle funzioni e sull'azione di comando.

Fini pratici della ricerca. 9. - A base di criteri operanti è razionale porre i princìpi di una filosofia anch'essa operante. A prevenzione di ogni sospetto di ricerca puramente speculativa e di scarso contenuto pratico, conviene ricordare con B. Russel che la filosofia non interessa soltanto le scuole o le dispute di pochi individui poichè essa fa parte della vita stessa degli uomini.

È in questo ordine d'idee che si fa seguire all'analisi dell'azione di comando e dei problemi di formazione dei quadri una trattazione sulla effettiva responsabilità dell'uomo nei fatti dei quali è partecipe.

Ai fini di una responsabilità effettiva, occorre eliminare l'idea che il caso domini incontrastato e la fortuna e non il merito indichi la via del successo o dell'insuccesso, idea che apre l'adito alle attese fatalistiche e uccide le audaci iniziative o in un quadro più modesto elimina ogni opportunità di imporre una propria decisione o una propria personalità ai fatti.

Successivamente, esaminate funzione e azione di comando, colla definizione dei compiti dei quadri, si passano in rassegna le modalità di reclutamento e le attività delle scuole di reclutamento per estendersi poi sui problemi di preparazione dei quadri distinti nelle categorie di comandanti delle minori unità, degli ufficiali di Stato Maggiore e dei comandanti più elevati o dei capi.

Infine sono svolte brevi note circa questioni particolari relative all'argomento.

Capo II

LA FUNZIONE DI COMANDO

10. - È un'affermazione lapalissiana che alle esigenze di comando, cioè d'inquadramento di reparti armati dalle minori unità alle G.U., viene provveduto organizzando la funzione di comando.

La nozione di capo e di governo, connessa coll'atteggiamento sociale dell'uomo e col fatto di una collettività umana organizzata, e quella di comandante e di comando, nel caso di collettività umana organizzata per l'impiego delle armi, antichissime perchè si fanno risalire alle prime forme di associazione e alle prime lotte tribali, sono divenute da tempo concetti piani e diffusi.

La ricerca delle modalità secondo le quali questa funzione è stata assolta nel corso dei tempi non presenta originalità perchè è stata ampiamente svolta e ogni ulteriore indagine non risponderebbe che a semplici finalità di erudizione, per quanto non priva di spunti interessanti nei campi della psicologia collettiva, della sociologia e della storia della società umana.

Carattere evolutivo. Senza dubbio è più importante per gli scopi dichiarati metterne in rilievo un motivo evolutivo, che alla pari della evoluzione storica delle forze armate ha assunto col tempo un moto accelerato, per di più singolarmente esaltatosi in questi ultimi decenni e in que-

sti ultimi anni, ed ha provocato una modificazione profonda delle modalità per assolverla, modificazione della quale un aspetto saliente si può indicare nella tendenza a costituire organi di comando sempre più articolati e differenziati.

In effetti da circa un secolo sta sorgendo accanto alla figura del comandante e sta prendendo forme ognora più nette un comando nel quale il comandante trova un complemento sempre più necessario.

Due o tre secoli or sono, per non risalire troppo nel tempo, il comandante non aveva un seguito funzionale perchè esso si serviva al più di qualche aiutante di campo, essenzialmente in funzione di agente di collegamento. I generali in sottordine sostavano presso di lui all'inizio della battaglia e, ricevutine gli ordini, raggiungevano i propri reparti. Le forze impegnate erano relativamente modeste e ispezionabili con pochi colpi d'occhio; il campo di battaglia era ristretto e dominabile da un opportuno punto di vista. Napoleone è stato l'ultimo comandante singolo, forse il più grande di un tipo che dopo di lui è scomparso. Il suo quartiermastro generale era una figura di poco rilievo non soltanto perchè offuscata dalla luce dell'astro maggiore, ma per la stessa sostanza delle attribuzioni assegnategli; il suo seguito era più di cortigiani che di generali e di ufficiali di Stato Maggiore. Le funzioni di S. M. già esistevano ma erano circoscritte a incombenze che oggi si direbbero logistiche-topografiche, in ogni modo completamente diverse da quelle delle quali gli Stati Maggiori sono stati investiti successivamente.

Moltke ha costituito il primo Stato Maggiore moderno, ne ha definiti i compiti di stretta e necessaria collaborazione col comandante, ha fissata la figura dell'ufficiale di S. M. ed ha dato l'abbrivio alla costituzione di comandi dei quali gli attuali sono filiazione diretta. Si vedrà meglio in seguito che comandi moderni e ufficiali di S. M. sono due termini in

stretta correlazione di funzionamento. Egli è che gli eserciti avevano assunto gradualmente un'entità senza confronto maggiore e un ordinamento complesso in dipendenza di esigenze di comando e di manovra. La persona del comandante senza perdere di emergenza abbisognava di un concorso sempre più consistente e questo concorso era compito di ufficiali di S. M. e di addetti di comando le cui funzioni si resero più complesse al tempo stesso che divenivano più complesse le funzioni di comando nella specie di preparazione del materiale per le decisioni del comandante, di trasformazione di queste decisioni in ordini, di diramazione e recapito degli ordini e di vigilanza sulla loro esecuzione.

Il comandante, in particolare presso le G.U. più elevate, diveniva sempre più un pensiero che guida l'azione ed era assistito da una pleiade di elementi in sottordine che provvedevano a dare forma ed esecuzione al suo pensiero.

Soggettività decrescente.

11. - Di conseguenza è lecito affermare che la funzione di comando sta evolvendo verso forme di soggettività decrescente ed il fenomeno ha carattere del tutto generale.

« Da un lato la figura del comandante che trascina in combattimento i propri uomini con azione diretta e personale va scendendo verso unità di entità organica sempre minore.

« D'altro lato la funzione di comando, divenuta molto ardua, deve valersi normalmente di collaboratori già presenti almeno in embrione anche nelle minori unità e ben presto più numerosi coll'aumentare del rango delle unità in considerazione.

« Anche in gradini di comando non eccelsi il comandante non è più la mente unica che concepisce e attua, ma il coordinatore delle attività di uno Stato Maggiore più o meno numeroso che assicura in via permanente una individualità defi-

nita all'azione di comando e ad un dato momento, nel momento della decisione, assomma tutte le responsabilità.

« Questo fenomeno organico-tattico ha causali molteplici, ma le sue origini sono probabilmente nello stesso ordine di fatti che ha provocato l'affermarsi delle funzioni degli stati maggiori coi grandi eserciti nazionali e le ha ulteriormente esaltate presso i grandissimi eserciti delle moderne coalizioni di Stati » (1).

La tesi ovvia è che questa evoluzione, che in primo luogo incide sulla figura del comandante nei termini sommariamente descritti, secondariamente conduce a determinare compiti, ordinamento e organici degli stati maggiori e successivamente ha riflessi anche più lontani ma tecnicamente di grande interesse sullo stesso ordinamento delle G.U. in quanto è espressione e assolve esigenze di comando, non risponde a un indirizzo estemporaneo, bensì tende a soddisfare esigenze di assoluta necessità.

Esigenze cui risponde la funzione di comando.

Nei fatti essa è imposta da molte circostanze il cui peso è aumentato in successione di tempo e sostanzialmente cospiranti, tra le quali si citano per maggiore incidenza gli eserciti di massa, la combinazione sempre più sistematica di più forze armate, la configurazione di guerre di coalizione delle guerre attuali, colla conseguenza che vi intervengono fianco a fianco eserciti di Stati differenti colla loro peculiare organizzazione e colle loro caratteristiche di comando e di procedimenti d'impiego, infine i fatti collaterali e correlativi di teatri e di scacchieri di operazione sempre più estesi in una guerra che ha già assunto una scala planetaria e che coinvolge, oltre i fattori tipicamente militari, fattori parami-

---

(1) Gen. P. Supino: *La preparazione dei quadri presso gli eserciti moderni.* « Rivista Militare », n. 2, febbraio 1951.

litari ed extramilitari sempre più emergenti e sempre più determinanti.

Con un'espressione schematica e quindi forzatamente imperfetta ma colorita si dovrebbe dire che il comando in guerra è divenuto troppo difficile per essere esercitato da un uomo solo. Ma se si abbandona un modo di esprimersi assai manchevole, e lo si può fare senza eccessivo rimpianto, si può concludere che la complessa azione di un comando superiore è sempre meno accessibile alle prestazioni e anche alla competenza professionale di un solo uomo.

Tutte le questioni già dette paramilitari ed extramilitari esigono la collaborazione di esperti delle rispettive branche perchè nemmeno un uomo di cultura eccezionale in materie giuridiche, sociali, economiche e scientifiche, oltre che naturalmente in quelle professionali militari, può possedere la profondità di cognizioni indispensabile per affrontare e risolvere gravi problemi specifici in materie extraprofessionali.

Esiste inoltre il complesso lavoro imposto dai cosiddetti affari di ordinaria amministrazione che colla loro mole impegnano uffici dotati di abbondante personale e non può essere lasciato inevaso senza provocare l'arresto di attività indilazionabili se pure singolarmente di modesto contenuto.

Se per impensabile ipotesi un comandante di rango anche solo relativamente elevato, ed a maggior ragione un comandante di rango elevato, dovessero curare tutto personalmente nel particolare non basterebbe loro il tempo e ancor meno ne avrebbero disponibile per attendere alle questioni di stretta pertinenza e responsabilità, che pertanto non possono essere delegate ad altri.

Ed è proprio l'errore di applicarsi a molte cose di scarsa importanza e di trascurare di conseguenza le più importanti che si vede talora addebitare a comandanti poco esperti e poco provvisti di doti di comando.

I pareri in proposito sono unanimi. Il Gen. Eisenhower ha scritto: « *Systems of single command will have to be worked over* » (1) e la sentenza è decisiva.

Ciò premesso, può vedersi il pericolo che in un comando provvisto di numeroso personale adibito a impieghi di concetto possa risultare offuscata la figura del comandante, situazione che evidentemente deve considerarsi sempre controproducente e quindi da evitare con cura.

Accidenti di tal genere possono ritenersi tanto più possibili in linea d'ipotesi in quanto presso un comando di G.U. di ordine superiore il comandante non tratta giornalmente di persona, come l'esperienza conferma, che due o tre diecine di questioni su qualche diecina di migliaia trattate dagli uffici nello stesso tempo (2).

Le catene di comando. Inoltre è da considerare il fatto che non si comanda soltanto colle decisioni sulle questioni capitali. L'azione di comando è fatta anche di penetrazione capillare della personalità del comandante, la quale si afferma appunto per questo tramite plasmando a sua immagine la *forma mentis* e l'attività di collaboratori di ogni grado, vicini e lontani. E in questa affermazione che postula un intervento mediato ma efficace del comandante in tutti i settori d'attività del proprio comando non è possibile vedere una contraddizione colla dichiarata

---

(1) Gen. D. D. Eisenhower: *Crusade in Europe*. N. Y., 1949.

(2) Il Gen. O. N. Bradley riferisce in proposito quanto segue: « In Wiesbaden subito dopo la guerra fui stupito di trovare più di 900 ufficiali inscritti come facenti parte dello Stato Maggiore del Gruppo d'armate e delle sue truppe speciali, numero che superava la forza degli ufficiali di una divisione di fanteria in pieno assetto di guerra! Spaventato da questo mostruoso sviluppo dei comandi del gruppo d'armate venni a sapere poi dal mio Capo di Stato Maggiore che quel gigantesco comando aveva sbrigato più di 1100 sacchetti di posta in un giorno di normale attività: meno di trenta di quelle comunicazioni erano passate per il mio tavolo ». (Gen. O. N. Bradley: *A Soldgier's Story*, pag. 290).

inopportunità che egli si perda nell'esame di una quantità di piccole questioni.

Si tratta di ben altro. Infatti è propria dei comandanti di ottima linea l'attitudine a diffondere il riflesso della propria personalità mediante un'azione bene improntata e non necessariamente avvertita che scarta di norma gli interventi diretti e consiste di regola nell'agire sui dipendenti immediati e attraverso l'opera di questi su quelli più lontani. Ben presto, e se l'indirizzo è di alto merito ciò accade si può dire automaticamente, tutti si adeguano agli orientamenti di pensiero e di azione che il comandante considera più opportuni e il complesso di menti e di cuori che costituisce il « comando » acquista una impronta conforme, una omogeneità di lavoro, una unità di azione che lo rendono strumento efficiente e rivelano al tempo stesso la capacità e il prestigio del comandante.

12. - Contemporaneamente alla formazione di grossi comandi si assiste all'aumento dei gradini di comando, col risultato certamente non voluto ma inevitabile di creare delle lunghe catene di funzione.

Grossi comandi e lunghe catene di funzione hanno sempre raccolto i segni dell'ostilità dei tecnici militari e dei buoni comandanti, ma il processo ha continuato a svilupparsi malgrado le critiche di cui era oggetto.

È ben nota la sentenza del v. Moltke che i grossi comandi — in verità egli parlava dei grossi Stati Maggiori — sono il segno dei cattivi eserciti; il v. Clausewitz disserta diffusamente in merito osservando « non esservi organismo meno maneggiabile di un esercito diviso in tre parti eccetto un esercito ripartito in due, nel qual caso il comandante in capo è pressochè neutralizzato » e giunge alla conclusione che il numero di unità in sottordine più conforme a una buona funzione di comando

è di 8 ÷ 10 e nelle G.U. inferiori, che dispongono di uno Stato Maggiore più ridotto, di 4 ÷ 5 suddivisioni (1).

Inoltre reputava erroneo ritenere che il disporre di tre o quattro comandanti direttamente in sottordine al comandante faciliti la funzione di comando di una forza armata, perchè un ordine perde in rapidità, forza ed esattezza se la catena di comando è complessa e perchè il comandante perde tanto più di efficienza quanto maggiori sono le facoltà dei subordinati immediati e ciò per molti motivi, dei quali il più importante è quello che ciascun comandante si considera consegnatario permanente delle forze di cui dispone e fa contrasto a qualunque prelevamento di unità anche se suggerito da impellenti esigenze operative.

La perspicuità dell'annotazione è evidente.

Dal tempo del v. Clausewitz i mezzi di collegamento più progrediti e in particolare l'introduzione dei mezzi tecnici di collegamento hanno migliorato molto le modalità di esercizio del comando, ma in contrasto colle favorevoli circostanze che si sono venute a determinare l'ordinamento di un corpo d'armata su due divisioni è divenuto consueto, ciò che significa o che il comandante di corpo d'armata non esplica bene le proprie funzioni o che i comandanti di divisione sono ridotti a funzioni del tutto secondarie.

Nell'un caso e nell'altro una perdita di tempo e una minore efficienza operativa. Ne fu la conseguenza un modo di dire espressivo, se pure inesatto nella sua formulazione, che « troppi generali inceppano la manovra » (2).

Per di più dall'epoca nella quale il v. Clausewitz esponeva la sua critica tra comandante in capo e comandanti di corpo d'armata sono stati aggiunti altri due gradini di comando,

---

(1) Gen. K. v. CLAUSEWITZ: *Vom Kriege*. Ed. Dümmler, Berlin, 1867.

(2) Cfr. Cap. B. H. LIDELL HART: *La funzione di comando in guerra*. « The Army Quarterly », London, July 1950.

generalmente i comandanti di gruppo d'armate e i comandanti di armata, dotati di congrui, cioè di ingenti stati maggiori.

Tutti i gradini di comando non indispensabili introducono pericoli di attrito e di ritardi nella esecuzione degli ordini, di difettosa comprensione dei progetti operativi e di cattiva attuazione.

Seguendo le tracce dello studio già citato del Capitano B. H. Lidell Hart per individuare l'indirizzo di un'organizzazione più razionale e, ciò che è ancor più istruttivo, per definire le cause senza dubbio di peso rilevante che hanno portato alle situazioni di fatto attuali, è bene riferirsi alla storia.

13. - Prima della generazione del v. Clausewitz non si era compreso il portato dell'articolazione di un esercito in aliquote atte a muovere in modo indipendente.

Bonaparte ed i suoi collaboratori furono i promotori di una rivoluzione nell'organica militare che ovviamente aveva preso lo spunto da una nuova concezione tattica.

Il dinamismo operativo. Essi mirarono a sconfiggere gli eserciti professionali dei loro nemici con una superiore efficacia di manovra. In tali termini essi applicavano, e non per la prima volta se pure con procedimenti indubbiamente originali, il noto principio che un superiore dinamismo operativo è un fattore fondamentale di successo tattico e strategico.

La tesi ha tanto maggiore importanza, riferita all'epoca, in quanto, poichè tutti gli eserciti muovevano colla velocità di marcia delle truppe a piedi, restava un margine molto ridotto per conseguire una maggiore celerità di movimento che è premessa necessaria di efficacia di manovra.

Il fattore principale sul quale venne impostata la ricerca fu lo sfruttamento razionale delle possibilità offerte dalla intro-

duzione della G.U. divisione che era alla base del nuovo ordinamento degli eserciti alla fine del XVIII secolo.

Nascita della divisione. Sino allora gli eserciti avevano combattuto come un corpo unico o quanto meno come un corpo unico di fanteria sulle cui ali facevano cerniera le unità di cavalleria. Grazie alla suddivisione in divisioni capaci di muovere in modo indipendente, gli eserciti si convertivano in organismi flessibili dotati di attitudini di manovra incomparabilmente più elevate che non richiedevano che di essere valorizzate da un comandante in capo di grande valore tattico.

La mobilità subiva un accrescimento tanto diretto quanto indiretto: la rete stradale poteva essere sfruttata più a fondo e la concentrazione era più rapida e al tempo stesso più forte in qualsiasi punto prestabilito.

Nei precedenti termini sono delineati gli elementi essenziali della tattica moderna. Oggi la motorizzazione e la meccanizzazione, congiunte colla disponibilità di una rete stradale assai più ricca almeno in gran parte degli scacchieri operativi, hanno aumentato immensamente la efficacia potenziale della manovra, la rapidità della concentrazione e le possibilità di sfruttamento degli esiti operativi.

Ma mezzi di alto rendimento tecnico possono essere inutilizzati se impegnati in maniera difforme dalle esigenze di prestazione, cioè quando si fraintendano i fattori fondamentali di ogni buona risoluzione tattica. E difatti non vi è nulla che rassomigli tanto a una ostruzione quanto un complesso di mezzi di trasporto meccanico congestionati per effetto di un errato impiego.

L'esperienza offre altre lezioni. Si cita di frequente Napoleone come fautore dell'organizzazione ternaria ed egli in effetti si è espresso in questo senso quando ha maggiormente tenuto a conseguire il requisito della uniformità, ma è signifi-

cativo il fatto che le sue campagne iniziali e più brillanti si imperniano sull'impiego di 4 a 6 divisioni di ordinamento variabile.

All'opposto, le sue ultime campagne nelle quali le forze erano organizzate in corpi d'armata di 2, 3 e 4 divisioni, dimostrano che in definitiva l'introduzione di questo gradino intermedio fu di pregiudizio all'efficacia della sua funzione di comando. E il danno risultò ancora maggiore allorchè inserì un nuovo gradino di comando, poichè le forze ai suoi ordini aumentavano di entità, e volle dirigere le operazioni attraverso dei comandi di armata.

14. - Questa breve corsa nel campo della storia dell'organica napoleonica ha avuto lo scopo di ricordare le origini lontane del problema in esame.

È universalmente nota l'importanza vitale di un effettivo dinamismo operativo, come premessa insostituibile per il conseguimento di una superiorità assoluta nel punto decisivo e di possibilità effettive di sfruttamento del successo. Quando la manovra s'imposta sui motori le opportunità sono fugaci e non debbono essere perse di vista: per non vedersele sfuggire occorre pensare e agire molto rapidamente.

Il dinamismo operativo non trova l'unico mezzo in una rapida corsa di unità. Per contro ne esistono altri e più importanti, come la disponibilità di armi che agevolino la progressione delle proprie forze paralizzando l'efficacia delle contromisure avversarie ed eliminando ogni resistenza effettiva, l'impiego di mezzi di collegamento di grande rendimento e di sicuro funzionamento, soprattutto l'organizzazione della funzione di comando.

Sotto quest'ultimo punto di vista ragionamento ed esperienza dimostrano che ogni lacuna in proposito è causa di gravi danni, provoca perdite di tempo nell'invio delle infor-

mazioni e nella diramazione degli ordini, diminuisce l'efficienza delle forze a disposizione perchè la loro azione ha luogo secondo dati di situazione non aggiornati, infine attenua, quando non annulla, l'azione di comando sugli esecutori di tutti i gradi gerarchici subordinati.

È di evidenza solare, a primo acchito, che quanto meno intermediari sono interposti tra comandante ed esecutori, tanto più dinamico può essere il corso delle operazioni a parità di altre condizioni.

È pertanto consequenziale concludere che esiste una effettiva possibilità di raggiungere un maggiore dinamismo operativo realizzando una maggiore flessibilità nella funzione di comando. Una funzione più flessibile ha maggiore attitudine di adattarsi agli sviluppi di una situazione anche fluida perchè consente interventi tempestivi e adeguati.

Catene lineari e dispositivi piramidali. Importa notare a questo punto che oggi sembra generale una tendenza a costituire le G.U. di due G.U. dell'ordine inferiore: in particolare, le G.U. di 2^0 ordine di due o tre G.U. di 1^0 ordine; le G.U. di ordine superiore di due e talora di una sola G.U. di ordine immediatamente inferiore. La tendenza strutturale di un'organizzazione di comando si uniforma in questi termini più a catene lineari che a dispositivi piramidali di elementi (1).

---

(1) Nella operazione complessa tra Normandia e Reno il Mar. Montgomery aveva ai suoi ordini due armate di 2 o 3 C. d'a., ciascuno dei quali si componeva di 2 o 3 divisioni e talora di una sola divisione.

Analogo fu l'ordinamento del comando dell'Esercito americano in Europa nell'ultima fase della guerra.

Alla testa di tutte le forze era il comando del Gen. Eisenhower, da cui dipendevano le forze americane e quelle inglesi. Nel teatro d'operazioni mediterraneo, all'epoca della invasione della Sicilia, tre comandi di C. d'a. inquadravano 7 divisioni; il tutto dipendeva da due comandi di armata, cui sovrastava il comando del Gen. Alexander e infine quello del Gen. Eisenhower.

In Birmania, nel 1944, una forza anche minore era inquadrata da

Poichè l'accennata tendenza strutturale potrebbe essere giudicata alternativa di un funzionamento di comando rispondente ed economico, mette conto di esaminare attraverso quali contemperamenti di elementi in contrasto si siano affermati i criteri applicati in guerra e quale ne sia l'effetto oggi perdurante, allo scopo di accertare gli estremi di eventuali soluzioni più razionali.

L'analisi della funzione di comando ha consentito di individuare talune caratteristiche singolari, quali

— l'aumento dei gradini di comando e quindi l'allungamento delle catene di funzione;
— le dipendenze stabilite secondo catene lineari o quanto meno piramidali a basi molto ristrette;

cui si può aggiungere

— una pletora di effettivi, in particolare presso i comandi di ordine superiore.

Si può ammettere *a priori* che fatti in larga misura funzionali hanno dato lo spunto ai casi citati, senza con questo accettare un superamento di limiti di stretta necessità, avvenuto per effetto di cause contingenti che hanno trasferito a inconveniente quanto inizialmente era provvedimento suggerito o anche imposto da circostanze sostanziali.

E, prendendo a partito l'argomento di minor peso, si può affermare che la cosiddetta pletora di effettivi è una diretta conseguenza dell'ingente lavoro « ordinario » che ogni comando deve affrontare e che se in parte è connesso a una innegabile tendenza a burocratizzare l'esercizio del comando — tendenza più emergente presso i piccoli addetti piuttosto che presso gli uffici più elevati —, è anche il portato della vita più

---

due comandi di C. d'a. cui erano sovrapposti un comando d'armata, un comando superiore delle forze terrestri e un comando superiore delle forze aeree, infine un Comando Supremo.

complicata delle unità, delle esigenze maggiori di buona amministrazione del personale e del materiale, infine è il risultato di una diffusa preferenza a soddisfare il servizio presso i comandi invece del servizio dei reparti.

In conclusione si tratta di fattori in gran parte legittimi e non trascurabili, in parte meno meritevoli di considerazione e assoggettabili a provvedimenti di normalizzazione.

Presso gli altissimi comandi, la proliferazione delle articolazioni e la conseguente consistenza organica hanno raggiunto in guerra toni e valori elevati (1), in particolare per la esigenza già prospettata di fare ricorso a esperti (*advisers*) nelle più svariate materie e congiunture.

Molte delle circostanze accennate debbono considerarsi un riflesso degli aspetti sostanziali assunti dalla guerra.

L'aumento dei gradini di comando.

15. - Si è rapidamente sgombrato il campo da un argomento che si può considerare di secondaria importanza dato il carattere e lo scopo della presente trattazione, per dedicare una più accurata attenzione al fenomeno dell'aumento dei gradini di comando e delle catene ristrette di dipendenze.

Si tratta di due fatti correlativi interdipendenti, nel senso che rispondono entrambi a determinate esigenze di rilievo e sono in parte causa ed effetto l'uno dell'altro. Infatti è ovvio che l'aumento dei gradini di comando restringe la piramide delle dipendenze; d'altro canto l'accennata piramide è ristretta in molti casi soltanto apparentemente, perchè occorre

(1) Afferma il noto critico militare Cap. B. H. Lidell Hart che il comando del Gen. Eisenhower raggiungeva un effettivo di 30.000 ufficiali, sottufficiali e militari di truppa. Il comando superiore delle forze terrestri in Birmania contava circa 7.000 ufficiali, sottufficiali e militari di truppa.

includere nel computo elementi sostanziali che ordinariamente non vengono presi in debita considerazione.

Comunque è interessante, anche da un punto di vista tecnico, la constatazione non consueta che la funzione di comando risulta complicata per effetto della combinazione sistematica di più forze armate, la quale ha luogo con adeguato rendimento soltanto se realizzata in determinati piani gerarchici.

Del resto è intuitivo che modalità valide per inquadrare soltanto unità di forze terrestri non sono necessariamente adeguate per inquadrare a un tempo unità terrestri e unità aeree in combinazione e che quando sia questione di combinare efficacemente forze terrestri, forze aeree e forze navali dovrà essere compiuto un ulteriore passo organizzativo sulla stessa strada.

La combinazione forze terrestri - forze aeree. Un esempio caratteristico e convincente di queste circostanze tecnico-operative d'innegabile peso è offerto dalla combinazione già accennata di forze aeree e forze terrestri. Se l'arma aerea può in teoria partecipare con contributi sostanziali ad ogni episodio delle operazioni terrestri, non è men vero che le forme di collaborazione più efficaci si riscontrano al livello armata o, per usare una terminologia ormai abbastanza nota e soprattutto debitamente generica, al livello della G.U. di 3° ordine.

Perchè ciò avvenga è facile chiarire: se si sale a piani gerarchici superiori si allontanano eccessivamente le unità aeree dalle unità terrestri; se si discende a piani gerarchici inferiori si diminuisce la flessibilità e il rendimento della combinazione, la quale è legata anche a un dato tecnico-operativo quale è il braccio delle forze aeree e le conseguenti facoltà di intervento redditizio, che si rivelano particolarmente favorevoli nel settore d'azione d'armata.

Dato che la combinazione tra forze armate diverse è un fatto praticamente costante al giorno d'oggi, se ne deduce che ogni qual volta si delinea questa esigenza di combinazione, cioè praticamente sempre, dovranno essere in azione quei gradini di comando nei quali la combinazione stessa si attua preferenzialmente, e dovranno funzionare altresì gli appositi organi di comando, anche nella inconcessa ipotesi che detti gradini non siano tassativamente richiesti dall'impiego delle forze terrestri.

Forze combinate e gradini di comando.

In ultima analisi si è prospettata la ovvia tesi che in vista di operazioni combinate la funzione di comando deve plasmarsi alle esigenze d'impiego in combinazione e che quando queste non risultino assolte a dovere dalla organizzazione consueta che realizza la funzione presso la forza armata principale — e in circostanze ordinarie sono le forze armate terrestri — si viene a imporre un'organizzazione adatta per ipotesi e per esperienza, organizzazione che viene a sovrapporsi ai mezzi previsti dall'ordinamento e dagli organici in atto.

Si introducono nelle catene di comando elementi di complicazione ma non è complicazione maggiore di quella strettamente necessaria per l'impiego di mezzi vari e complessi, che paga in rendimento e in secondo luogo si riduce in pratica coll'addestramento e con buone norme di esercizio.

L'analisi svolta ha valso a mettere in luce un fenomeno organico-tattico e una sua interpretazione razionale che valgono a spuntare gli argomenti di una critica non obiettiva, la quale fa leva su causali come « creazione di comandi inutili » e « preparazione di posti per comandanti ».

Escluderebbe ogni interpretazione di questo genere il fatto che si sono visti i comandi di cui trattasi esercitati durante

importanti operazioni di guerra, rimaneggiati talvolta per mantenerli aderenti alle esigenze operative, mai eliminati pur dopo intensi periodi di collaudo funzionale.

È erroneo di norma esaminare un problema di combinazione di forze dal lato di una sola di queste, trascurando quindi le esigenze d'impiego delle altre e quelle della loro combinazione. Se è di scarsa producenza l'esame talvolta tentato di quel che avrebbe potuto fare Cesare o Napoleone se avessero potuto disporre di un armamento e dei mezzi moderni, è altrettanto impensabile impiegare armi e mezzi moderni colla organizzazione di comando di Cesare o di Napoleone.

Il comandante in capo.

16. - La funzione di comando assurge naturalmente ai suoi piani più elevati quando intende dare forma e sostanza all'esercizio di un comando in capo.

Non esistono trattazioni dottrinali dell'argomento ed in materia è giuocoforza fare riferimento a esperienze di comandanti in guerra. Si è allora in presenza di ricordi personali nei quali acquistano un peso rilevante le alte personalità agenti e le deduzioni che possono trarsene non debbono trascurare di distinguere quanto è da considerare elemento soggettivo e ciò che si può considerare acquisito da un punto di vista obiettivo.

In linea generale un comando in capo, come si dice con terminologia anglosassone, o un comando supremo, secondo la terminologia italiana, ha anch'esso l'aspetto e la funzionalità che gli attribuiscono i tempi e le relative istituzioni e la figura militare e personale del comandante in capo. Oggi i compiti di un comandante in capo sono resi molto più complessi per la presenza sistematica ai di lui ordini di unità di eserciti differenti, conseguenza di avvenimenti di guerra che hanno corso nell'epoca delle guerre di coalizione.

Così il comandante in capo deve essere a un tempo un militare, un diplomatico e un uomo politico, ed egli deve disporre degli organi che possano assisterlo nell'assolvimento delle rispettive incombenze.

Ma il lato più interessante della sua attività non consiste in una lata estensione di impegni; deve vedersi in misura predominante in un'alta responsabilità esplicata su masse di uomini e di armi e su spazi tridimensionali di grande e grandissima estensione.

Poichè d'altra parte le di lui prestazioni non possono superare limiti ben definibili, subentra la necessità di organizzare il comando in vista delle collaborazioni indispensabili, da realizzare o secondo il sistema americano nella seconda Guerra mondiale, ripartendo le incombenze con comandanti di teatro e di scacchiere, oltre che utilizzando sistematicamente i comandi di gruppo d'armata, o secondo il sistema britannico, mantenendo in ogni teatro operativo distinti comandanti in capo per le forze terrestri, per le forze navali e per le forze aeree (1).

Le funzioni del comandante in capo.

Il Gen. Eisenhower scrivendo della propria missione di comandante in capo delle forze alleate in Europa si esprime esplicitamente nei seguenti termini: « *A supreme commander in a situation such as faced us in Europe cannot ordinarily give day-by-day and hour-by-hour supervision to any portion of the field. Nevertheless, he is the one person in the organisation with the authority to assign principal objectives to main formations. He is also the only one who has under his hand the power to allot strenght to the various major command in*

(1) « Modern British practice had been, however, to maintain three commanders in chief, one for the air, one for the ground, one for navy. Any departure from this system seemed to many inconcevable and to invite disaster ». (Gen. D. D. EISENHOWER: *Crusade in Europe*, N. Y., 1949).

accordance with their missions, to arrange for the distribution of the incoming supplies and to direct the operations of the entire air forces in support of any portion of the line » (1).

Egli inoltre sottolinea la necessità che il comandante in capo sia in grado di concentrare l'intera potenza aerea, incluse le unità da bombardamento strategico, su quel fronte che lo abbia richiesto, nonchè di variare la forza di ciascuno dei gruppi d'armata dipendenti secondo momento, importanza delle posizioni nemiche ed i progressi sull'intero fronte.

Queste complesse circostanze hanno riflessi funzionali logici, dalle cui esigenze non si esce, che si possono sintetizzare in una organizzazione di comandi complessa, in una ripartizione di compiti spinta e conseguentemente in una differenziazione marcata di competenze, in un numero considerevole di uffici, tutti elementi che cospirano a dare una entità materiale veramente ingente all'organismo che è chiamato ad assistere il comandante in capo nella sua alta fatica.

Pensare che questi possa, con un seguito di pochi uomini sia pure di eccellenti qualità, assolvere un compito che per altezza di responsabilità e per estrema complessità non teme confronti, è come pretendere che il governo di un grande Stato moderno possa prescindere dal funzionamento di una sua amministrazione centrale e delle sue amministrazioni periferiche.

Sta alle doti di eccezione di chi è investito delle funzioni

---

(1) Gen. D. D. EISENHOWER: *l. c.*

« Un comandante supremo in una situazione come quella fronteggiata in Europa non può ordinariamente provvedere alla supervisione giorno per giorno ed ora per ora di qualsiasi parte del campo. Nondimeno egli è l'unica persona nell'organizzazione che abbia facoltà di assegnare gli obiettivi principali alle grandi formazioni. Egli è anche l'unico che ha nelle mani il potere di attribuire potenza ai vari comandi superiori in relazione ai loro compiti, di organizzare la distribuzione dei rifornimenti in arrivo e di dirigere le operazioni di tutte le forze aree in supporto del fronte ».

di comandante in capo di rendere aderente alle sue visioni operative e, in un piano anche più generale, ai suoi intendimenti di comando il grosso strumento mediante il quale esercita la sua alta incombenza e ai suoi immediati collaboratori di secondarlo in questa fatica impegnativa. Tutti i mezzi della tecnica moderna concorrono d'altra parte per rendere effettiva una funzionalità elastica e rapida di un organo che è indiscutibilmente molto complicato. I migliori criteri di organizzazione debbono essere adottati allo scopo di evitare crisi in un meccanismo la cui perfezione non manca di destare meraviglia e al tempo stesso preoccupazione, perchè ogni disservizio può avere gravi conseguenze (1).

« Accade talvolta che il progresso ha una faccia opposta della quale si deve far conto. Quando essa si presenta, i danni sono maggiori di quelli possibili con mezzi semplici e tradizionali » (2).

In pratica si tratta di porre in moto una grande macchina, dopo averla messa nelle migliori condizioni di funzionamento e di funzionalità. D'altra parte si deve anche ammettere che come nella meccanica alcune caratteristiche che a prima indagine possono considerarsi negative — e sono, per esempio, l'inerzia e gli attriti — non lo sono di fatto perchè senza di esse la fenomenologia fisica prenderebbe aspetti imprevisti e non sempre utili, comunque diversi da quelli ai quali ha assuefatti la vita corrente, così nel funzionamento dei comandi di tutti i gradi e di quelli più elevati in particolare fattori di

---

(1) Il Gen. O. N. Bradley riferisce (*l. c.*) che durante le ore cruciali dell'operazione « Overlord » (invasione della Francia) un grave arresto di funzionamento del comando del Gen. Eisennower fu provocato dal guasto di un gruppo di macchine cifranti. Un numero grandissimo di messaggi importanti si accumulò in attesa di decifratura.

(2) Gen. O. N. Bradley, *l. c.*

routine e anche di tradizione, in un campo più alto l'orientamento generale sulle linee da seguire in una improvvisa emergenza, assicurano buoni esiti di fronte all'imprevisto.

Non si deve contare in senso assoluto su questi margini di funzionalità, ma è certo che lacune inevitabili in ogni attività affidata ad uomini dotati di elevate facoltà ma anche soggetti a *defaillances* sono suscettibili di essere colmate dalle multiformi possibilità di organismi poliedrici, dotati quindi di un equilibrio stabile che li fà scarsamente sensibili e opportunamente reagenti a sollecitazioni impreviste anche violente.

17. - La materia si presta a una trattazione vastissima, che se ben condotta porta a valutazioni di indubbio interesse teorico e pratico, ma conviene concludere.

Competenze dei differenti gradini di comando.

Senza voler fare delle distinzioni troppo sottili, è indiscutibile che in guerra si riscontrano decisioni di competenza di generali e decisioni di competenza di comandanti di reparti, dalle minori alle minime unità. Le prime riguardano i piani e gli ordini operativi per l'impiego delle G.U. Esse mirano a organizzare l'azione e a indicarne le linee generali e non vanno ragionevolmente oltre questa trama larga e d'inquadramento. Sono propulsori di un moto che spetta ad altri proseguire e questi altri sono gli esecutori. Ciascuno degli esecutori ha compiti da assolvere secondo la propria competenza, nel quadro degli ordini superiori e per il conseguimento di determinati risultati.

Quindi in ogni operazione due fasi e nelle seconde il comando superiore è entro certi limiti di spazio e di tempo un semplice spettatore. Non può far altro che vedere come vanno le cose per prenderne atto, e si deve ammettere che in genere vanno in modo difforme dalle previsioni; appena possibile provvederà a nuovi interventi per ricondurre gli avvenimenti

sul binario prestabilito o, in taluni casi, su di un nuovo binario in vista del conseguimento di quegli scopi che si sono manifestati raggiungibili nel frattempo. Tutta l'attività mentale e d'esecuzione corrispondente non giunge necessariamente a conoscenza degli esecutori.

In questi termini in ogni operazione esiste una sfera di azione di un comando superiore oltre la quale il comandante non può fare altro che confidare negli uomini cui ha affidata l'esecuzione per la parte che loro spetta.

In questa imperfetta corrispondenza di situazioni operative e di atti di necessaria competenza, imperfetta corrispondenza che è una realtà del campo di battaglia per ogni gradino di comando, deve vedersi quanto vi è di imprescindibile nel funzionamento di ogni comando e debbono riconoscersi i limiti o meglio l'estensione delle sfere di attribuzioni che spettano a ciascuno di essi, che debbono essere rispettate sostanzialmente perchè non possono essere sostituite o eliminate.

Questo *quid* di imprescindibile attività e la corrispondente sfera di attribuzioni sono entità valutabili soltanto *a posteriori* che presentano peraltro la tendenza generale, col passar del tempo, verso incrementi positivi coll'effetto pratico di obbligare sempre più ciascuno a pensare colla propria testa.

Essere in grado di far fronte alle necessità effettive, pur nelle crescenti difficoltà offerte dagli accennati incrementi positivi e far fronte con i margini che assicurino una congrua costante adeguatezza alle circostanze impreviste, è la norma semplice e rispondente di ogni bene inteso dimensionamento ed esercizio della funzione di comando.

Norma semplice e rispondente, ma non per questo di facile applicazione. Nel superare le difficoltà applicative che si incontrano di fatto sta una delle incombenze più alte, più impegnative e anche più suggestive di comandanti veramente meritevoli di questo nome.

Capo III

L'AZIONE DI COMANDO

18. - L'azione di comando è un tema frusto, tra abusato e dimenticato, può pensare il lettore affrettato.

Interesse dell'analisi. Azione di comando è inquadramento di unità di forze armate. Basta una uniforme e un decreto di nomina, anzi a rigor di termini un decreto di nomina e un'uniforme; per i gradi di truppa è sufficiente un ordine del giorno reggimentale. Tutto il resto si svolge secondo modalità consuetudinarie, a parte qualche variante accidentale, come un atteggiamento più o meno sportivo secondo indole di uomini e circostanze, una linea di maggiore o minore reverenza verso vecchi reggimenti carichi di onorevoli tradizioni e una maggiore o minore sensibilità al prestigio del portare le armi che affiora in tutti forse per effetto di ricordi ancestrali.

E molti sono del parere che sia stato detto da tempo tutto quanto era da dire in proposito e altri giudicano l'argomento di scarso interesse e di nessuna attinenza con scopi pratici, anche perchè un'analisi appena approfondita della materia im-

---

Nota — Dalla presente trattazione sono stati tratti gli elementi per la prolusione ai Corsi della Scuola di Guerra dell'Anno Accademico 1952-1953 avente per oggetto « Considerazioni sull'azione di comando », pronunziata dall'A. il 15 ottobre 1952 nell'Aula Magna dell'Istituto (n. 5-6, 1952, di « Alere Flammam »).

porta la considerazione di manifestazioni di vita spirituale di carattere forzatamente astratto e in apparenza poco aderenti a finalità concrete.

Secondo un altro ordine d'idee, si affaccia l'obiezione che uno studio sull'azione di comando obblighi ad avventurarsi su un terreno pieno di difficoltà per una ricerca che non premia la fatica.

Ancora un diverso ordine di considerazioni può essere prospettato, per quanto forse da un numero ristretto di individui, ed è quello della futilità e anche della scarsa utilità di ogni ricerca del genere, in conformità di una prevenzione generica contro ogni ispezione nell'intimo umano. A questa prevenzione si affianca talora la convinzione che l'azione di comando faccia perno su doti innate, cui poco o nulla potrebbero aggiungere i risultati di ricerche sperimentali o speculative.

È assai facile contraddire le obiezioni.

Se si pone mente al fatto che ogni attività militare è pervasa di motivi spirituali e si considera l'apporto di questi motivi al buon esito delle accennate attività si è in grado di formulare un giudizio più equilibrato: si tratta di un argomento d'indubbio interesse anche per studiosi la cui *forma mentis* è più rivolta al « fare » che al « disquisire », come debbono essere per abito acquisito, per orientamento mentale e per tradizione dei soldati.

Esiste, è vero, una effettiva difficoltà di scandagliare i recessi della persona umana ai quali occorre accedere per lo studio di atti che mettono alla prova spirito e coscienza; esiste, ma non è proibitiva. Soltanto impone una indagine condotta con competenza e con serietà di propositi e di metodi, attributo non particolare perchè comune a molti campi di ricerche scientifiche e morali.

A ben considerare, competenza e serietà sono attributi indispensabili di ogni studio accurato. I risultati sono ben pre-

sto soddisfacenti e convincono allorchè suggeriscono indirizzi logici in una materia che per consuetudine è stata abbandonata all'empirismo e che invece merita di essere investigata razionalmente.

Che l'azione di comando tragga vantaggio da doti innate non vi è dubbio, ma è anche innegabile che ogni dote innata è perfettibile e quindi beneficia dell'esperienza. L'espressione « comandante sperimentato » è d'uso corrente e introduce un contributo di saggezza popolare nella discussione. Tutte le facoltà poste in giuoco dall'azione di comando sono suscettibili di perfezionamento, naturalmente in differente misura, e questo lavoro di perfezionamento ha la sua premessa in idee chiare sull'argomento e l'interesse che consente di attribuirgli l'esigenza di un'azione di comando all'altezza delle prove che l'attendono.

Per quanto riguarda i negatori generici della utilità di ogni ricerca, a costoro dovrebbero ricordarsi i risultati raggiunti da una moderna psicologia generale e da una psicologia applicata in costante, promettente sviluppo nei campi della organizzazione del lavoro, della direzione di azienda e della selezione attitudinale.

Da tempo il governo del personale ha preso stabile dimora nei programmi delle scuole militari di reclutamento e di perfezionamento e ivi s'illustrano, tra l'altro, i procedimenti razionali per l'inquadramento e l'addestramento dei reparti.

Ed è già formata e per di più è suscettibile di ulteriore sviluppo una psicologia applicata militare dalla quale sono da ripromettersi la sostituzione di metodi scientifici ai metodi tradizionali per l'indirizzo alle specializzazioni e l'adozione di criteri obiettivi in luogo di quelli soggettivi per la selezione dei quadri.

Comunque non è il caso di svolgere una tesi di psicologia militare, per quanto suggestiva possa essere la materia.

Scopo della ricerca. L'obiettivo è più modesto: una breve rassegna tra gli aspetti più emergenti dell'azione di comando, come fonte di constatazioni e di suggerimenti utili per guidare l'attività formativa di quadri militari.

L'interesse della ricerca si puntualizza agevolmente coll'affermazione che l'azione di comando è il problema centrale dell'organizzazione militare, perchè include e trascende ogni altro.

19. - Interesse che sussiste non solo in linea di dottrina ma anche in linea pratica in relazione agli indirizzi tecnici e professionali di valore concreto che possono essere razionalmente definiti al termine dell'indagine.

L'esame delle caratteristiche e delle modalità di estrinsecazione dell'azione di comando, nonchè delle facoltà sulle quali s'imposta per essere svolta con rendimento, concorre alla definizione del suo contenuto e all'apprezzamento delle sue luci e delle sue ombre e di conseguenza è premessa per definire quei criteri razionali di formazione e di valutazione dei comandanti e in genere dei quadri di tutti i gradi dei quali si è fatto cenno.

E basta soffermare brevemente l'attenzione sulla importanza intuitiva, ma anche facilmente dimostrabile, di una buona formazione e di una esatta valutazione di quadri per convincersi che ogni risultato di merito compensa la ricerca ed è incoraggiamento a perseverare.

Azione di comando e azione di direzione. Per di più il valore dell'indagine supera gli stretti limiti del campo militare perchè si dilata su orizzonti assai più vasti, quali sono offerti dalle molteplici esigenze di organizzazione e di direzione della vita sociale civile. Anche

qui emerge continuamente il problema dell'azione di direzione — l'azione di direzione è la correlativa civile della azione di comando militare — nel suo contenuto e nelle sue manifestazioni.

Impostato il problema e messa in rilievo la sua importanza occorre discutere gli aspetti per addivenire a soluzioni corrette, cioè informate a criteri di rispondenza e suffragate dal collaudo dell'esperienza.

Le soluzioni possono essere più o meno buone.

Migliorare ogni procedimento risponde a una necessità che non è esclusivamente militare e d'altro canto nel campo militare possono valere, come in effetti valgono, gli indirizzi dottrinali e pratici che hanno portato alla moderna psicologia applicata e che a lor volta ne derivano o i risultati conseguiti dalla psicologia applicata alla selezione delle attitudini professionali in vista dell'affermazione di una psicologia applicata militare alla quale saranno chiesti contributi concreti per la preparazione dei quadri delle FF.AA.

L'argomento trascina, ma è opportuno ricondurre alla tesi la trattazione, per evitare digressioni che quand'anche non prive di attrattive non risponderebbero al disegno prestabilito. La tesi si compendia in una rapida analisi del contenuto specifico dell'azione di comando, basata sull'analisi delle sue caratteristiche intrinseche e differenziali che essa presenta in confronto di un'analoga attività civile, che si è già detta « azione di direzione » o che potrebbe denominarsi più genericamente « attività direttiva ».

Dopo di che verrà riassunto un breve ragguaglio sulla essenza suggestiva dell'azione di comando in quanto esercitata da comandanti capaci nei riguardi di cittadini-soldati, cioè su uomini liberi, intelligenti, animati da sentimenti e capaci di passioni.

L'azione di comando sotto l'aspetto soggettivo.

20. - L'azione di comando, sotto l'aspetto soggettivo, è la maniera di manifestarsi della personalità di colui che è investito di funzioni di comando nell'esercizio delle sue funzioni.

Nozione comune nel suo valore di definizione; meno agevole e di percezione meno immediata è la determinazione della sua sostanza perchè in effetti, come attività spirituale anche se rivolta al « fare », è intessuta di imponderabili e di sfumature che nella maggior parte sfuggono singolarmente ai rigori di un accertamento specifico per quanto diano luogo nel loro insieme a processi concreti e coerenti di carattere indubbiamente pratico per effetto di un fenomeno d'integrazione d'imponderabili che non è nuovo nel campo di fatti psicologici.

Imponderabili e sfumature traggono sostanza da sensazioni soggettive e da elementi oggettivi, risultato di uno scambio di percezioni tra soggetto e ambiente umano e generale nel quale l'azione viene esercitata.

Di conseguenza l'azione di comando, per quanto squisitamente personale, si adegua continuamente e dinamicamente alla massa degli oggetti e non poteva accadere diversamente dato che occorrono un comandante e dei subordinati perchè entri in funzione ed i subordinati sono esseri sensibili, pensanti e reagenti e non cose inanimate. Per di più in ogni momento è quale le circostanze la richiedono, naturalmente secondo una loro interpretazione soggettiva e contingente del comandante.

Azione di comando e prestigio del comandante.

Queste circostanze confermano che l'azione di comando è tra le manifestazioni di carattere più personale che sia dato trovare nel servizio di FF.AA. e tale carattere si conserva anche quando il comandante si adegua a circostanze ambien-

tali con acuta sensibilità, anzi proprio in virtù di questa sensibilità, perchè l'agente riceve impulsi dall'ambiente e li trasforma in atti di volontà aderenti nel contempo a un proprio processo mentale e alle esigenze di situazione.

Il comandante « sente » la rispondenza dei subordinati alla sua volontà in azione e questa rispondenza contribuisce a dare sostanza agli atti successivi; i subordinati « sentono » la volontà del comandante e conformano le loro prestazioni, continuamente, alla realizzazione delle di lui intenzioni, esplicite o non espresse.

Pertanto il suo esercizio richiede una partecipazione sempre effettiva da parte del comandante, anche se più o meno avvertita secondo i casi, e per questo aspetto di manifestazione strettamente personale non ammette nè sostituzioni di persona, nè suggerimenti lontani o norme valevoli a lunga scadenza che non sarebbero costantemente aderenti a una effettiva dinamica di eventi.

L'azione di comando s'identifica in definitiva e permanentemente in una persona fisica, la persona del comandante, e ciò è sempre stato ed è vero anche oggi, nell'epoca di una funzione di comando particolarmente complessa e pesante e di stati maggiori numerosi e articolati, collaboratori e mai sostituti del comandante.

È quindi logico ciò che è anche intuitivo e confermato dall'esperienza senza eccezioni che in una funzione strettamente personale vengano poste in giuoco le doti personali dell'attore. Quello che può dare l'impressione di un giuoco di parole è invece l'argomento basilare a sostegno della tesi che chi riveste funzioni di comando deve possedere doti elevate di comandante.

Dalle doti elevate deriva il prestigio: *in effetti il successo dell'azione di comando si basa essenzialmente sul prestigio del comandante.*

21. - Che cosa è questo prestigio e quali sono i suoi ingredienti?

Essenza dell'azione di comando.

Esso è in sintesi la proiezione di una personalità altamente dotata vista non solo nei suoi atti immediati, ma anche negli atti anteriori in quanto partecipi alla formazione di una figura militare che ha aspetti poliedrici.

Nel quadro delle professioni civili il prestigio è sostanziato di capacità professionale, senza peraltro escludere l'apporto di altre doti personali accessorie; nel quadro dell'attività militare le altre doti personali non sono accessorie ma necessarie, in quanto non è consentito prescindere da salute fisica, da equilibrio psichico, da dirittura morale, da gioia della responsabilità e da molti altri attributi che non solo debbono essere presenti, ma lo debbono essere in misura eminente.

Si è detto in misura eminente, ma al valore assoluto è necessario affiancarne uno relativo: è indispensabile che esista una indiscutibile superiorità intellettuale e culturale di chi comanda in confronto dei suoi subordinati, accompagnata da una ineccepibile base morale.

Chi comanda deve saper fare meglio dei suoi dipendenti tutto ciò che egli ordina loro di fare e in questa norma, che a prima impressione può sembrare troppo assoluta, è implicito un elevato principio morale.

Ovviamente « saper fare » si riferisce a conoscenza e « fare » si riferisce ad azione, ma è sempre stato così ed oggi più che in passato la superiorità del grado e dell'impiego non può essere disgiunta da una superiorità di capacità professionale indiscussa perchè indiscutibile.

Del resto è in omaggio a tale esigenza che da tempo immemorabile le funzioni di comando sono affidate ai più meritevoli, a parte errori di valutazione che non possono essere

evitati in qualsiasi attività umana e che comunque debbono ridursi alla eccezione assoluta nelle circostanze di cui trattasi, ed è per effetto di tale stato di fatto che i comandanti emergono dalla massa ed a questa s'impongono più per virtù di superiori qualità personali che di un'autorità istituzionale loro conferita da leggi o da regolamenti.

Comandanti degni di questo nome spargono intorno a loro un alone di serena attività anche nelle situazioni più impegnative; riscuotono lo spontaneo consenso dei dipendenti; generano l'ambiente del lavoro costruttivo nel quale ciascuno dà con trasporto la propria opera perchè è stato reso conscio di portare un contributo positivo a una superiore incombenza; producono comandi la cui funzionalità è alla pari con le esigenze dei più complessi cicli operativi.

Taluni vorrebbero ascrivere l'azione di comando alla categoria delle attività d'intuizione piuttosto che a quelle di ragionamento. Se è indubbio che sotto certi aspetti il comandante interviene con atti che hanno carattere di riflessi, tanto sono immediati, e in altri momenti agisce in base a complessi di sensazioni piuttosto che a connessioni logiche di pensiero, si deve peraltro riconoscere che per la grande maggioranza dei casi egli agisce secondo normali processi di raziocinio e si giova di una preparazione specifica che ha acquistata coll'esercizio del comando.

Caratteristiche del comandante.

L'attitudine a « fare » si consolida col « fare ».

Comandanti non si nasce, bensì lo si diviene esercitando le funzioni in gradini gerarchici sempre più elevati e quindi di crescente difficoltà e di crescente responsabilità, affinando la conoscenza dell'animo umano, perfezionando la rara facoltà di condensare sensazioni d'ambiente in sintesi felici e rapide, conseguendo un equilibrio di mezzi personali che rende la volizione immune da influenze estranee per-

turbatrici, rispondente alle finalità superiori prestabilite, informata a una inflessibilità d'indirizzi che non teme le prove più severe.

Con questi requisiti si toccano i limiti di una sfera morale molto elevata. È stato già detto, e lo si è ripetuto, che tutta l'azione di comando è permeata di fattori morali.

È molto difficile illustrare in termini concreti un ordine di fatti che al di sopra di certi piani potrebbe ritenersi estraneo alla vita pratica, ma che sarebbe errore giudicare trascurabile anche in una visione soltanto funzionale dell'argomento.

Senza raggiungere l'ascesi, che è esercizio di superamento di virtù che invece debbono restare in un quadro strettamente umano per riferirsi a uomini comuni e non a nature di eccezione, è certo che il codice morale cui deve conformarsi chi esercita funzioni di comando deve essere rigoroso e strettamente osservato.

Attribuire la figura di uomo onesto a chi le esercita, in particolare se chiamato a lavorare su piani gerarchici elevati, è ancora poco perchè l'onestà rappresenta il fattore comune del gentiluomo ed è un fattore minimo per l'elemento d'inquadramento. Senza cadere nell'artificio della retorica può giudicarsi conforme a una suggestiva indicazione l'espressione colla quale uno dei più eminenti capi militari americani ritenne di potere definire le qualità morali di un suo diretto dipendente che aveva molto apprezzato: « pratica i comandamenti come se li amasse ».

Per quanto si possa essere profondamente convinti del valore etico del decalogo, si è disposti a lasciare da parte il riferimento diretto a un testo religioso per affermare più pianamente che un comandante degno di questo nome deve preferire la pratica della lealtà e della rettitudine a ogni proprio e diretto interesse.

22. - Si è fatto un breve cenno alle analogie tra azione di comando e azione direttiva civile (n. 19). Il soffermarsi ancora brevemente sulle caratteristiche di entrambe, questa volta per esaminare gli elementi differenziali, servirà a chiarire più efficacemente i rispettivi concetti in applicazione di un criterio che tiene conto del carattere originario dello spirito umano che è quello di cogliere delle differenze (Brain).

Analogie e differenze coll'azione di direzione.

Ogni attività, sia direttiva, sia di comando nasce da una concezione ed ha in vista una realizzazione. Concepiscono il direttore d'azienda, l'ingegnere, il capo di una organizzazione industriale o commerciale e poi traducono la concezione in attività concrete. Anche l'elemento d'inquadramento di forze armate concepisce e attua.

Sin qui sono ancora analogie, ma a questo punto è dato avvertire una differenza sostanziale tra esplicazione di attività direttiva civile ed esplicazione di attività di comando.

Nelle opere civili, realizzata la concezione, tutto seconda l'esecuzione del progetto. È impensabile un'azione sistematicamente contraria; conformato il progetto alle buone norme, superate le eventuali difficoltà di ordine organizzativo ed economico, tutto di regola coopera per il migliore esito dell'impresa e la legge stessa protegge chi lavora contro le altrui insidie.

Nel campo tipicamente militare, il campo operativo, le cose procedono ben diversamente. Ogni esito viene raggiunto superando la volontà contraria di un avversario deciso a impiegare mezzi violenti e per di più molto efficaci a sostegno della sua volontà. L'ambiente operativo è pieno di fatti ostili i quali si manifestano nelle difficoltà da superare a ogni momento e nei rischi connessi colla esecuzione di ogni singolo atto.

Tutto ciò è ben noto ma è opportuno sottolinearne le conseguenze.

Anzitutto il fatto tecnico che non è consentito imbastire un progetto operativo completo in ogni sua parte sino agli esiti finali, procedendo alla stessa stregua di chi redige un progetto civile, nel quale si prevedono dall'inizio alla fine tutti gli atti di un processo obiettivo; in secondo luogo, e i due fatti sono evidentemente interdipendenti, non è possibile mai assicurare che l'esecuzione sarà conforme alla previsione.

Ed infatti i piani operativi fanno normalmente un certo numero d'ipotesi ma non spingono le loro previsioni oltre una prima fase, la fase iniziale, nella quale ha ancora influenza la volontà dell'agente perchè non si è affermata, per ragioni tecniche, la volontà controagente dell'avversario.

Inoltre è importante constatare che un comandante non può abbandonare a se stesso l'ente che da lui dipende dopo averlo messo in azione, nè può nemmeno lasciarne il governo ai suoi subordinati perchè è necessario che accerti la costante aderenza della esecuzione al concetto d'azione, ai compiti e agli scopi nelle mutevoli situazioni provocate dall'azione avversaria.

Se la concezione deve portare il crisma della intelligenza materiata di esperienza, l'esecuzione deve essere assistita dalla volontà più decisa e deve seguire la linea della parata e della risposta alle mosse avversarie che è sempre prudente considerare avvedute, quindi pericolose.

In pari tempo è necessario adattare le disposizioni di esecuzione alla evoluzione di situazioni dinamiche e talora di alta dinamicità per assicurare oltre che una costante iniziativa una superiorità di atti che valorizzi ogni superiorità di concezione.

Circostanze come quelle brevemente accennate creano ardui problemi e situazioni di tensione psichica e morale di

altezza senza pari, che mettono a dura prova spirito e resistenza fisica dei quadri di tutti i gradi e in modo particolare dei comandanti che assommano le maggiori responsabilità.

Per la preparazione di coloro che a tempo debito dovranno assolvere queste pesanti incombenze sono adottati presso tutti gli eserciti moderni idonei procedimenti formativi i cui risultati più evidenti si riscontrano in uno Stato Maggiore Generale omogeneo e di considerevole valore professionale.

In questi procedimenti si inserisce l'attività delle scuole militari di ogni ordine, il cui lavoro si adegua, sovente in modo esplicito, sempre implicitamente, a contributi importanti e concreti per quest'opera di alto prestigio intesa alla formazione degli uomini cui sarà affidato l'esercizio del comando.

Valutazione della azione di comando.

23. - Non si riterrebbe di aver toccato i punti essenziali del tema assunto se non si stabilissero alcuni criteri di valutazione dell'azione di comando, nella sua essenza di attività assolutamente originale.

Ogni precisazione in proposito è contributo al potenziamento dell'inquadramento mediante il perfezionamento dei suoi aspetti tecnici, di amministrazione del personale e del materiale e anche sociali e come tale è effettivo apporto alla maggiore efficienza di quelle forze armate nel cui ambito viene esercitato il comando.

È ovvio che questo potenziamento si consegue tanto meglio quanto più razionali sono i procedimenti seguiti nell'azione di comando. Procedimenti razionali sono quelli adatti alla persona, al momento e ai fini, in vista del conseguimento di fini generali e particolari prestabiliti.

Procedimenti razionali sono applicati di fatto da tutti i buoni comandanti, ma come possono essere individuati e si-

stematizzati per divulgarli? E in via preliminare, il loro complesso dà corpo a una scienza del comando?

Una scienza del comando, i cui diplomati sarebbero per ipotesi i comandanti eccellenti, non esiste in realtà e l'essenza di ogni normativa in materia è quella di essere generica e tipicamente frammentaria, cioè incompleta.

Le unità dei vari tipi e dei vari gradi gerarchici delle forze armate non si assomigliano che sotto gli aspetti che possono considerarsi comuni perchè non risentono della accennata varietà. Questi aspetti sono limitati e ve ne sono molti di più che sono peculiari a ciascuna unità. Inoltre sono di estrema varietà le circostanze nelle quali si esplica l'azione. Perciò i metodi che convengono per una circostanza non convengono per le altre ed i procedimenti validi in una situazione non si adattano alle altre. La genericità della normativa trova origine in questo stato di fatto che fà riscontro alla genericità di ogni normativa operativa. Come la normativa operativa deve essere adattata ai casi concreti, la normativa di un'azione di comando deve essere plasmata a una casistica che anche a prima vista si rivela imponente. Di qui una effettiva necessità per ogni comandante di una sostanziale integrazione mediante un'opera personale e competente.

Nondimeno una normativa anche generica e anche incompleta ha un suo pregio quando sia utilizzata per inquadrare i procedimenti particolari che sono quelli che è indispensabile definire caso per caso in vista dell'impiego dell'unità comandata.

La traduzione dal generale al particolare dei casi concreti è quindi un'attività essenziale del comandante e, poichè si è constatata l'inesistenza di leggi alle quali sia possibile assoggettarla, si deve ammettere che in larga parte risponde ai dettami di una particolare sensibilità artistica.

Dettami che dànno corpo a una tecnica del comando, che

ne costituisce la realtà operante, s'imposta su di una capacità personale e si uniforma a taluni canoni che meritano di essere ricordati perchè ne riassumono lo spirito e l'essenza.

Che cosa è comandare. Comandare non vuol dire semplicemente ordinare: vuol dire assegnare dei compiti e seguirne l'assolvimento dall'inizio sino all'esito finale, con attenzione lontana o con interventi diretti a seconda delle qualità degli esecutori e delle circostanze che si rivelano nel corso dell'esecuzione.

Comandare non vuol dire soltanto redigere e diramare prescrizioni, direttive e istruzioni verbali o scritte: vuol dire anzitutto rendersi conto di quel che si deve e si può chiedere; in secondo luogo, prevedere con immaginativa e con comprensione gli oneri che l'esecuzione degli ordini importerà per i subordinati; in terzo luogo, presentire le reazioni che quanto viene richiesto provocherà nell'animo dei singoli e valutarle secondo cuore ed esperienza.

Comandare non è mai un'attività distaccata: vuol dire prendere conoscenza dell'« essere » dell'unità dipendente ed agire colla costante considerazione che ogni reparto armato è un complesso vivo e vitale di vita propria, vita che va oltre quella degli uomini che sono legati a lui; è vivere la vita del reparto (1), sentire il gàudio delle sue fortune e il dolore degli esiti infausti.

Comandare non è mai un'attività puramente materiale: vuol dire disporre di uomini e quindi conoscerli e comprenderli, vivere in precedenza le vicende che essi sono per vivere e adattarvi le disposizioni esecutive in una visione comprensiva di imperativi, di possibilità e di necessità. Le disposizioni,

---

(1) « Weiss die Truppe dass der Führer für sie lebt und mit hir Freud und Leid teilt, so wird sie willig ihre letzte Kraft zur Einrichtung des Erfolges einsetzen und auch Misserfolge ertragen » (Führung u. Gefecht der verbundenen Waffen).

uscite da un intimo travaglio, saranno come tali opportune anche se non saranno le più opportune.

24. - È conseguenziale dopo le premesse fatte che comandare bene una unità non significa amministrarla per un congruo periodo di tempo senza che emergano fatti negativi.

Si sarebbe in presenza di un minimo assoluto di risultati tale da non soddisfare le aspettative meno esigenti, se si ammette l'azione di comando ristretta a una *routine* anodina che è consentito affidare a un inquadramento privo di meriti.

Cosa vuol dire comandare bene.

Al contrario, comandare bene vuol dire portare contributi effettivi al valore operativo del reparto comandato e l'azione di comando potrà giudicarsi tanto più efficace quanto più apprezzabili saranno stati questi contributi.

Comandare bene esige prima di tutto la capacità di comandare se stessi e, quel che in certi casi è più difficile, di comandare quelle persone, aiutanti o familiari, che per avventura possano influire sull'azione di comando.

Comandare se stesso vuol dire mantenere la propria azione entro il quadro di uno stretto controllo e di una severa autocritica. Il controllo sopra se stessi è la base per il controllo sugli altri. Entrambi sono indispensabili, ma se è possibile una graduatoria d'importanza il primo ha certamente preminenza sul secondo.

Comandare a se stesso significa graduare i propri atti secondo uno stretto rapporto di necessità, alternando metodi duri a metodi morbidi, quelli da usare a stretta ragion veduta poichè rendono tanto più quanto meno sono moneta corrente.

Comandare a se stesso equivale a informare la propria azione a una linea di forma ineccepibile. La forma ineccepibile conserva l'ascendente e mantiene il distacco verso gli

esecutori, che è indispensabile, pur congiunto ai sensi della più umana comprensione, perchè l'azione di comando sia continua e profonda, anche quando si richiede ciò che non è facile ottenere, distacco che esige meditazione sugli atti da compiere, senso di misura, freddezza.

Taluni comandanti si fanno obbedire col consiglio e coll'esempio, esercitando un'azione sovente poco appariscente ma ciò nonostante di rendimento; altri preferiscono le espressioni imperiose e non riescono a evitare la volgarità. La volgarità è sempre espressione d'inciviltà e quindi da escludere. La scelta di un atteggiamento specifico dipende dalle circostanze, per adeguarlo a un adattamento formale che mira alla assoluta rettilineità dei fatti sostanziali.

Una tecnica dell'azione di comando varia naturalmente secondo le caratteristiche personali di un comandante. Il suo contenuto è pertanto in gran parte soggettivo, ma non mancano fatti soggettivi-oggettivi che provengono di norma da reazioni personali a situazioni ambientali. Per quanto illogico possa sembrare questi fatti oggettivi-soggettivi hanno sovente una grande importanza pratica.

25. - Comandare unità di forze armate vuol dire trarre partito dagli uomini e dai mezzi, effettivi e dotazioni.

Trarre partito dai mezzi è lavoro facile e tutto di esecuzione: conoscenza meccanica delle armi, tenuto conto che le armi sono macchine sovente molto complicate, conoscenza delle loro prestazioni, conoscenza delle loro servitù, servitù in proprio — una macchina non può dare più di quanto è stato previsto in sede di progetto di costruzione — e servitù in relazione all'ambiente d'impiego. In questo breve giro di concetti è tutta la tecnica d'impiego dei mezzi: tutto è certo, preciso, evidente.

Comandare uomini. Ben altro ufficio è comandare uomini e anche più importante perchè un comandante è nulla senza la truppa e perchè sono gli uomini che impiegano le armi, dànno loro la vita e traducono in concrete realtà la concezione del comandante. Sono infine e ancora uomini quelli assicurano il più elevato rendimento di armi e reparti, i quadri subordinati.

Trarre partito dagli uomini richiede ascendente, quell'ascendente che genera dal basso il desiderio di « servire » perchè il comandante sa ispirare la certezza del successo, certezza operante anche quando è inespressa, dall'alto, la certezza che gli ordini verranno eseguiti in ogni circostanza.

A questo proposito è interessante constatare che il buon comandante è gradito ai subordinati in linea di sentimento e in linea di considerazione pratica, si potrebbe dire in linea utilitaria. L'attività operativa determina un'associazione di sorti individuali alla sorte comune che è quella del reparto di appartenenza e il successo di ciascuno s'identifica nel successo del reparto, che pertanto diviene lo scopo più proficuo da perseguire oltre che il più glorioso.

Il comandante dispone degli uomini che da lui dipendono, dispone cioè della più alta manifestazione della creazione, per indirizzarne gli spiriti e poi le persone verso le mète del dovere e dell'onore; è chiamato a svolgere un compito che nella latitudine delle attribuzioni sfugge a una elencazione di incombenze tassativa e, lo si è già osservato, a una coerente normativa nella varietà dei moventi e dei sentimenti dei singoli e delle collettività e non può riferirsi che allo stile di un conoscitore consumato (1).

---

(1) « Se la guerra fosse combattuta premendo dei bottoni si potrebbe fare del comando una scienza... Poichè però la guerra è tanto un conflitto di passioni quanto di forze, nessun capo può divenire stratega senza conoscere i propri uomini... Finchè non apprezza la vita dei propri soldati e non è tormentato dagli ordini che emana, un capo non è qualificato per

Ardua incombenza che pure deve essere assolta perchè è il prezzo dell'efficienza di ogni forza armata e lo deve essere con acutezza di mente, con sensibilità d'animo, con comprensione di situazioni personali e senza lacune, pur nella estrema difficoltà della variabile rispondenza delle reazioni umane, anche e in ispecie in un ambiente d'innegabile costrizione, perchè ogni lacuna ha ripercussioni gravi che è necessario evitare; che deve essere esercitata toccando di volta in volta le corde più rispondenti dell'animo umano che si chiamano senso dell'onore, affetti familiari, senso di religiosità, senso del dovere, spirito di collaborazione, spirito di sacrificio, senso di umanità, amor di patria.

L'elencazione certamente non è completa e non aspira a esserlo perchè una problematica completezza — tanti sono i moventi dell'animo umano! — non recherebbe nuovi sostanziali elementi alla tesi, la quale può essere sintetizzata nell'affermazione che nel soggetto dell'azione di comando si esige oltre che una personalità ben dosata di attributi di carattere, d'intelletto e di cultura, una sensibilità acuta di uomini, di ambienti e di situazioni.

Come è ovvio, attributi e sensibilità debbono essere tanto più emergenti quanto più elevato è il comando esercitato. Al comandante si richiede di decidere con rapidità di decisione e con sicurezza di giudizio gli atteggiamenti da assumere in ogni particolare momento, il quale momento è particolare perchè distinto da quelli che lo hanno preceduto e da quelli che lo seguiranno ma non ha altro rilievo intrinseco se non quello di incalzare di fatto e di richiedere una aderente valutazione di uomini e di cose e una decisione.

Se l'importanza dei fatti ha una sostanza essenzialmente

---

il comando ed è incapace di valutare il prezzo di un obiettivo in termini di vite umane ». (Gen. O. N. Bradley: *La Storia di un Soldato*. Ed. Mondadori, Milano, 1953, pag. 391).

circostanziale, risulta legittima una considerazione di profondo significato: il doppio flusso di sentimenti che realizza i rapporti tra comandante e subordinati si stabilisce nella consuetudine quotidiana e minima e rende nei momenti che si dicono di emergenza. Di qui il rilievo che per il conseguimento di una robusta compagine spirituale, disciplinare e operativa dei reparti presenta la loro vita ordinaria.

È nelle vicende di tutti i giorni che si preparano gli animi per i momenti cruciali che come tali sono eccezionali, irripetibili e quindi non suscettibili di prova.

L'azione di comando sotto l'aspetto oggettivo.

26. - Si è definita l'azione di comando da un punto di vista soggettivo (n. 20). Oggettivamente la azione di comando si indentifica colla facoltà di preparare e di condurre uomini in combattimento.

Come tale è la parte artisticamente più elevata e più strettamente personale dell'attività di un comandante. È altresì quella che presenta le maggiori difficoltà di formazione e di esercizio, che dà le maggiori preoccupazioni ma che anche è la fonte delle più vive soddisfazioni.

Possedere in modo eminente le facoltà che ne sono premessa e garanzia è il risultato di un lungo lavoro di preparazione compiuto agli ordini di capi di valore, maestri colla parola e coll'esempio, nel quale confluiscono la conoscenza dell'uomo e l'esperienza del comando.

Agli ordini di capi di valore, non soltanto perchè da costoro discende per tradizione diretta la buona linea, ma perchè per sapere comandare bisogna sapere obbedire e non si comandano gli altri se non si sanno imporre a se stessi i ferrei obblighi e le mète lontane delle preparazioni coscienziose, che sono più facili e più redditizie al tempo stesso quando sono compiute sotto la guida di capi esperti.

Come ogni lavoro d'impegno, esso richiede la lunga e volenterosa prestazione e del resto lavoro senza pena è lavoro da niente. Ma è un lavoro che premia la fatica. Esso è il lievito indispensabile di efficienti strumenti di guerra, complessi formidabili di volontà e di armi capaci di superare ogni prova.

Ed è anche un lavoro che non ammette soste, come non ha termini, nel rinnovarsi degli uomini che costituiscono le unità e nel succedersi dei comandanti alla testa di queste ultime.

Il compito del comandante. Per ogni comandante il compito che sovrasta è presto detto: realizzare un incremento effettivo della capacità operativa dell'unità affidatagli e lasciare al proprio successore una unità più bella e più forte di quella che a suo tempo ha ricevuta in consegna.

L'abitudine di « fare le cose » con serietà, di approfondire nel particolare la maniera di assolvere i propri compiti, talchè se c'è un'obiezione da fare essa è stata già fatta e tutti gli argomenti pertinenti a un determinato caso sono stati accuratamente vagliati, trasferisce l'azione di comando da un campo di « genialità » a un campo di « organizzazione ».

L'azione di comando in guerra e in combattimento.

È inutile insistere sul fatto che nella guerra moderna vale molto più uno spirito organizzativo diffuso e operante, che si traduce in pratica in procedimenti appropriati, i più appropriati al vaglio di molteplici ed esaurienti esperienze, che una genialità incontrollabile nelle sue premesse, nei suoi sviluppi e nei suoi esiti, che agisce colla incostanza dell'estro e che obbedisce ai soli impulsi del momento.

Nella battaglia moderna l'azione di comando tende a creare il mezzo più efficace per imporre una volontà che è volontà di vittoria.

Nel vuoto apparente del campo di battaglia, pur gravido di insidie che si condensano nella suprema incertezza del momento che sopravviene, una sola cosa è certa nel dominio dei fatti umani ed è la volontà del comandante, volontà di superare ogni difficoltà, di oltrepassare ogni ostacolo, di sopraffare ogni resistenza per raggiungere i fini immediati e mediati della lotta.

Nella fluidità permanente delle situazioni, nel contrasto tra imperativi etici di sacrificio e atti istintivi di conservazione, nell'ardua incombenza di raggiungere il sovrumano con mezzi umani, essa è la luce che guida, è il centro di coagulo dell'evento, è la norma che colma ogni lacuna psicologica delle prescrizioni reali che guidano la massa verso la vittoria, è il pensiero che attraverso l'azione diviene atto creativo.

Capo IV

I PROBLEMI DEI QUADRI

Importanza dei quadri. 27. - L'Esercito, un esercito, come istituto fondato sopra gerarchie di valori e di competenze, possiede un'ossatura complessa e solida in un sistema di elementi differenziati di inquadramento, i quadri; in un esercito moderno, in gran parte costituito da elementi civili coscritti o richiamati, i quadri sono l'elemento permanente che provvede all'addestramento e all'impiego e per elezione o per forza di cose è il continuatore delle tradizioni del passato che ogni forza armata coltiva e onora; ancora i quadri tornano in primo piano quando si vogliono conseguire o accertare le condizioni di funzionalità di una unità di qualsiasi ordine o della intera forza armata.

Del resto e in breve si pone in luce in modo adeguato la essenza delle cose quando si ricordi che l'azione di comando, della quale si è trattato con qualche estensione (Capo III), è esercitata dai quadri.

Problemi dei quadri sono quindi problemi dell'Esercito e di FF.AA. in generale; di più, data l'importanza della istituzione oltre che naturalmente la sua estensione su piano nazionale, problemi di quadri sono problemi nazionali e lo sono in tanto maggior misura quanto più emergenti e più gravi essi siano. Pertanto meritano l'attenzione vigilante di tutti coloro cui competono compiti direttivi nel seno di una forza armata

e la cura di tutti i cittadini cui stanno a cuore le sorti del Paese e debbono essere intuiti e risolti prima che si affermino e si inaspriscano, per evitare che divengano crisi.

Crisi di quadri sono crisi di forza armata; crisi di quadri dell'Esercito sono crisi dell'Esercito.

D'altra parte « quadri di elevate qualità sono il risultato di un lavoro delicato, assiduo, inaccessibile alle improvvisazioni, che esige mezzi, tempo e spesa.

« Mezzi, tempo e spesa sono gli indici dell'onere inerente alla preparazione dei quadri, per effetto del quale hanno un carattere pressochè permanente situazioni di carenza organica e di difetto qualitativo.

« Alla difficoltà di produzione si accoppia una disponibilità sempre inferiore alle richieste, in particolare alle richieste delle situazioni di emergenza.

« Se i quadri potessero identificarsi in beni economici — e in effetti con un raccostamento un po' audace si potrebbero includere nella categoria dei beni strumentali — difficoltà di produzione e disponibilità inferiore alla richiesta sarebbero gli indicativi di un considerevole valore di mercato.

« Non è il caso di spingere troppo oltre l'analogia che qualcuno può trovare poco convincente, oltre che inconsueta, ma è un fatto certo che il pregio di quadri scelti e adeguati alle esigenze d'inquadramento è inapprezzabile — i quadri sono cervello e spina dorsale di ogni forza armata — e che per contro il loro difetto organico e qualitativo è stato sempre all'origine di gravi conseguenze e talora di dolorose sciagure.

« Ove esiste un problema di quadri, questo deve essere urgentemente risolto. Rimandare la soluzione ai momenti nei quali le crisi divengono acute — crisi organiche e crisi internazionali — è prova di grande imprevidenza.

« Sulla base di considerazioni di ordine eminentemente pratico non si dovrebbero mai trascurare questi dati di espe-

rienza che sono ben noti a tutti gli studiosi dei problemi di organizzazione militare e quando si tratta di risolvere i problemi finanziari che ne sono premessa e conseguenza è bene ricordare che indubbiamente " la preparazione militare è molto costosa, ma se il prezzo della vittoria è elevato, esso è sempre inferiore a quello della sconfitta " » (1).

Problemi finanziari che sono indubbiamente emergenti, ai quali si affiancano problemi morali, problemi organici e problemi di capacità professionale.

Quali sono nei fatti i problemi fondamentali dei quadri dell'Esercito e sono già così gravi da presentare una situazione di crisi?

Problemi fondamentali. Effettivamente i problemi, che come si è accennato investono tutti i campi e hanno inoltre riflessi reciproci dei quali sarà cura di mettere in evidenza gli effetti, sono molto gravi e se è equo affermare che nessun esercito ne è privo — ogni esercito ha infatti i suoi problemi di quadri, se non altro in una esigenza di continuo perfezionamento di una attività fondamentale — è doveroso riconoscere nel contempo che nei riguardi dell'Esercito italiano è più che legittimo di parlare di crisi in atto.

La situazione, per gli stessi suoi aspetti di danno e di pericolo, incoraggia a una analisi delle circostanze che l'hanno determinata e ad una ricerca delle linee di una eventuale risoluzione. Analisi che in primo luogo è compito di persone e di organi responsabili, che ha aspetti politici oltre che tecnici, ma che nei suoi aspetti tecnici senza dubbio preminenti interessa tutti gli ufficiali che dei quadri sono la massa più qualificata se non la più numerosa. Tanto più che se esiste una radicata sensazione della urgenza di provvedimenti adeguati,

---

(1) Gen. P. SUPINO: *Preparazione dei Quadri presso gli Eserciti moderni.* « Rivista Militare », n. 2, 1951.

gli atti conseguenti si fanno attendere e prende consistenza il timore che, se giungeranno, essi giungeranno tardivi col risultato di aver resa ancor più profonda la crisi e più difficili gli atti riparatori.

È difficoltoso rendersi ragione di un atteggiamento di assenza d'interventi anche solo formali che emerge quando si consideri l'azione in proposito degli organi responsabili più elevati. Si deve forse ritenere che manchi loro il tempo e il modo di mettere a fuoco la situazione, pur nella sua fondamentale importanza che non può lasciar dubbi, e quindi la possibilità di veder chiaramente quanto sia necessario e urgente intervenire. Ed è logico che senza una chiara visione non solo non si risolve nulla, ma non è dato nemmeno iniziare un'azione risanatrice perchè mancano basi e orientamenti indispensabili.

Non occorre insistere sulle conseguenze nè è nemmeno da tentare di fare lontane previsioni poichè basta, ed è già grave incombenza, procedere a una obiettiva constatazione di fatti.

Situazione attuale dei quadri. 28. - I quadri dell'Esercito si trovano oggi in una posizione molto delicata. Nonostante lo sfollamento, aggravato inopinatamente dall'effetto di limiti di età che hanno avuto un'efficacia tecnicamente discutibile in regime di sospensione delle promozioni dall'ottobre 1944 al giugno 1947, i quadri presentano una difettosa distribuzione quantitativa e qualitativa, quest'ultima considerata anche soltanto sotto la specie dell'età, e di conseguenza serrano verso la testa ufficiali generali e superiori anziani, mancano in misura che si può dire allarmante capitani e subalterni, il gettito delle scuole di reclutamento, per quanto intensificato — e ne è risultato controproducente di precostituire grossi blocchi di ufficiali di eguale età —, non

è ancora conforme alle esigenze d'inquadramento delle minori unità.

Risultato: una deficienza sensibile di quadri elevati sperimentati, che è destinata ad aggravarsi in misura acuta nei prossimi due o tre anni colla eliminazione di pressochè tutti gli attuali generali e colonnelli (gli sfuggiti alla ecatombe non raggiungeranno nel 1957 un decimo della attuale consistenza organica dei relativi ruoli), una netta deficienza quantitativa e qualitativa nei gradi intermedi, nei quali esiste una considerevole massa di ufficiali che non seguirono corsi normali di reclutamento e di perfezionamento, infine le circostanze di disponibilità nei gradi subalterni derivante dalle perdite di guerra, dalla stasi del reclutamento provocata dalla sospensione pratica dell'afflusso di giovani ufficiali durante quasi sette anni e dalle eliminazioni per discriminazione.

La situazione complessiva è così grave che a prescindere da qualche fortunato, in genere portato avanti nei ruoli per effetto di promozioni straordinarie che nella maggior parte dei casi non hanno messo in evidenza personalità e capacità di straordinario rilievo, ogni tecnico bene orientato deve constatare che l'Esercito si trova di fronte a una gravissima crisi la quale era prevedibile in larga misura e invece non fu prevista.

La situazione matura ormai da sette anni e nessun provvedimento efficace è stato preso, perchè quelli stessi inerenti a una nuova legge di stato e ad una nuova legge di avanzamento da oltre tre anni in gestazione inspiegabilmente penosa non varranno a eliminare che molto parzialmente gli inconvenienti presenti e quelli maggiori prossimi futuri. Poichè si deve escludere che una qualche volontà di distruzione abbia presieduto dal 1948 in poi agli atti per la ricostruzione dell'Esercito, si deve pensare che abbia regnato molta imprevidenza a guida

dei passi compiuti per risollevare l'Istituto dal caos del settembre 1943.

È di qualche interesse notare di passaggio che questa situazione non si è verificata per la Marina e per l'Aeronautica, le quali hanno continuato a promuovere il proprio personale (ed è bene notare che promuovere non significa far fare carriera, cioè soddisfare interessi personali ancorchè legittimi, bensì vuol dire mantenere in servizio elementi sperimentati e di difficile sostituzione) in base agli organici del 1940, quando la Marina militare aveva un tonnellaggio quintuplo di quello di cui essa oggi dispone e l'Aeronautica un numero di apparecchi in linea molte diecine di volte maggiore di quello attuale, facendo largamente fruire i rispettivi personali di un lecito legale che è un assurdo logico, ma in pari tempo compiendo un atto di fede con una larga visione dell'avvenire.

I trattamenti di carriera.

E il trattamento di carriera senza paragone più favorevole del quale sono stati oggetto gli ufficiali di marina e di aeronautica è stato, per confronto, una vera ingiustizia nei riguardi degli ufficiali dell'Esercito, che ne soffrono moralmente e materialmente.

Moralmente perchè non si può non considerarlo un trattamento di rigore immeritato; materialmente, perchè è stato la causa di perdite dolorose di ottimi elementi e di sperequazioni di carriere, non ultima causa della diserzione dei concorsi di reclutamento ufficiali in s.p.e. che si è verificata in forma massiccia sino a due o tre anni fa.

Di conseguenza serie difficoltà si profilano per i prossimi anni per l'inquadramento dell'Esercito e in definitiva per la sua efficienza e un acuto malessere regna nei quadri e proietta nell'avvenire un'ombra che non può non preoccupare coloro che sono solleciti di una effettiva riorganizzazione delle Forze Armate nazionali.

La preoccupazione assume maggiore consistenza quando si abbia presente che i popoli non vanno verso l'era della pace universale e che in questo scorcio di lustro sono prevedibili situazioni di grave tensione internazionale nelle quali, al solo scopo di conservare la pace, occorrono rapporti favorevoli di potenza dei quali i fatti indicati non sono certamente una buona premessa.

Indubbiamente situazioni gravi su piano nazionale pongono in evidenza anche responsabilità di governo e in effetti i governi italiani del dopoguerra hanno dimenticato, come è avvenuto di frequente in Italia, che la preparazione militare è opera di lustri di serio lavoro, e il lavoro doveva essere tanto più serio in quanto incombevano il disastro materiale e il disordine morale di una guerra perduta, ma è peraltro innegabile una responsabilità morale e tecnica dei capi militari che si sono succeduti alla Difesa nello stesso periodo di tempo.

Le parole sono dure, ma i fatti parlano per proprio conto e occorrerebbe negare i fatti per smentire le parole, ciò che è atto non tentabile nemmeno in malafede.

Cause della situazione dei quadri.

29. - La situazione generale prospettata ha causali di ordine morale, strettamente connesse cogli avvenimenti della guerra perduta e contro le quali non si è debitamente reagito da parte di chi di dovere, ma è aggravata da fatti di ordine materiale.

È bene dir subito che quando si parla di fatti di ordine morale si fa esclusivo riferimento alle circostanze nelle quali sono stati lasciati i quadri. Il loro onore e l'onore dell'Esercito italiano non sono in causa, perchè l'Esercito italiano non mancò mai all'onore e se mancarono ai loro doveri alcuni dei suoi capi il giudizio che li riguarda non si può estendere ai quadri ed ai reparti allo stesso modo che nessuno si arbi-

trerebbe di giudicare un grande popolo sulla base degli atteggiamenti di esigue minoranze, tanto più che sarebbe ingiusto dimenticare le fulgide luci che si sono accese pur nella tenebra più densa.

Difesa dell'Esercito.

Il fatto che si debba assistere a un affannarsi ricorrente per questa difesa deve rendere molto cauti perchè gli scopi di una fatica non necessaria non sono probabilmente quelli dichiarati. Nessuno pone in dubbio o in discussione l'onore dell'Esercito e invece di difendere questo onore si difendono i responsabili della catastrofe militare e morale, perchè se la sconfitta è dentro larghi limiti un fatto tecnico provocato da superiorità dell'avversario in armamenti e in concezioni operative, sono particolari stati d'animo che la trasformano in disfatta ed è il cedimento morale dei capi che la trasforma in catastrofe. Ora che questo cedimento morale vi sia stato nessuno può mettere in dubbio; che convenga farne un processo è questione etica e politica al tempo stesso, sulla quale le opinioni possono essere controverse. Ma quello che non è controverso è l'inopportunità del tentativo di riportare alla ribalta, travisandoli, fatti e uomini che sarebbe per lo meno prudente lasciare nell'ombra e affidare all'oblio del tempo che passa.

I sentimenti della stragrande maggioranza degli Italiani verso le Forze Armate sono di rispetto e di onore e non è giusto che vi sia chi si serve di questi sentimenti per utilità personale, in specie quando si tratta di rimettere a nuovo le vecchie figure sconfessate dalle cronache del recente passato doloroso.

È in altro quadro il ripetersi del tentativo di monopolio del patriottismo del quale è un lato particolare la intangibilità di persone tutt'altro che ineccepibili, arrivate in *alto loco* e identificate indebitamente con onorate istituzioni, tentativo messo largamente in atto durante il ventennio fascista.

Il monopolio del patriottismo. Il monopolio del patriottismo è un vecchio arnese degli uomini politici intriganti e dei capi militari incompetenti intenzionati di evitare la resa dei conti o anche più semplicemente di conservare posizioni personali ed i benefici che ne sono appannaggio, anche a prezzo di situazioni politiche e militari molto arrischiate.

Che cosa siano capaci di fare questi patrioti esemplari quando la loro incapacità o il loro arbitrio precipitano il proprio paese nel disastro è ben noto e la storia recente lo illustra ampiamente.

Ma le vittime non apprendono nulla dalla esperienza. I monopolisti del patriottismo trovano sempre delle platee di gente di scarso senso critico — è un eufemismo che esime da espressioni più adatte a centrare i fatti ma di dubbio buon gusto — che è pronta ad applaudire ed a commuoversi alle tirate di una retorica abusata ed a ritenere che chi la pensi diversamente è « antinazionale » e parricida. Allora tutto il buono è da una parte e tutti sono malvagi dall'altra. La verità della tesi è assiomatica; il giuoco è fatto e le situazioni personali continuano a correre anche in assenza di meriti o anche in presenza di demeriti.

Chiunque animato da onesti sentimenti di rinnovamento di spiriti e di perfezionamento di ordinamenti ardisca disturbare con qualche contributo critico i detentori delle incombenze redditizie, gelosamente custodite, attenta al prestigio e al bene della Nazione, è tacciato di essere dimentico delle esigenze di tutela di istituzioni sacre, delle quali è doveroso, se mai, per carità di Patria coprire con un pietoso velo falle e menzogne.

Così si perpetua l'inganno e diventa cronico il malessere degli istituti che sono fondamentali per uno Stato e le Forze Armate sono tra di questi e soffrono di questo stato di cose.

Si stabilisce una generale acquiescenza in parte fatta di desiderio di quieto vivere, in parte di convinzione di inutilità di ogni azione controcorrente e l'atteggiamento più redditizio è quello di uno stretto conformismo, qualche volta, ed è considerato atteggiamento audace, medicato da un attesismo del miracolo che ridia la vista ai ciechi e il passo agli storpi.

Conformisti e attesisti possono essere le vittime, mai i rivendicatori di una cosa pubblica maltrattata e, in più modesto campo, i risanatori di un organismo ammalato.

Critica e autocritica.

E invece nessuna organizzazione può progredire e resistere ad attacchi dall'esterno se non contiene in se stessa elementi di autocritica. Questo concetto ha valore generale, ma deve avere particolare applicazione nell'organizzazione delle forze armate durante i periodi di pace. Le idee vivono in funzione dell'esame critico di cui sono fatte oggetto; l'assenza di critica le fa morte, quindi inoperanti, prima ancora di essere espresse.

Nè infine tra le causali di ordine morale deve inserirsi quel che, per dirlo con una terminologia impropria ma oggi molto diffusa, si è già chiamato un complesso d'inferiorità per la guerra perduta.

A parte il fatto che la guerra è stata perduta da tutto il Paese, Governo, burocrazia, magistratura e non dal solo Esercito e che il primo segno del risalire la china è stato dato dall'Esercito prima col Corpo Italiano di Liberazione e successivamente coi cinque valorosi Gruppi di Combattimento, oltre che coll'opera dei collaboratori in Patria e oltremare, si tratta di un corso d'idee che non è ammissibile se non tra gli epigoni di un antimilitarismo fuori tempo e fuori moda che forse sopravvivono in qualche gruppo di burocrati sedentari, non certamente tra ex-combattenti e tanto meno tra ufficiali.

Il malessere dei quadri. Il malessere dei quadri dell'Esercito, per quanto ha riferimento al campo morale, trova le sue causali in ben altri fatti: la disconoscenza dei problemi che li affliggono da parte di chi dovrebbe farsi un dovere di provvedere presto e bene, la cattiva amministrazione della quale sono reperibili ovunque i segni, la mancanza di giustizia amministrativa per effetto della quale sono frequenti provvedimenti arbitrari e favoritismi smodati, il fiorire di clientele che monopolizzano i posti e gli impieghi preferiti, i provvedimenti di impiego e conseguenti trasferimenti che trascurano pressochè sistematicamente esigenze di famiglie cui la guerra e il disordine del dopoguerra hanno recato gravissimi colpi, la mancanza di prestigio di comandanti di grado elevato, un andazzo generale che denota indirizzi di scarsa producenza e ancor più spesso la mancanza completa di ogni indirizzo, la insincerità nelle relazioni di servizio, la incompetenza premiata.

L'elenco potrebbe continuare, ma conviene chiuderlo coll'affermazione che sull'innegabile disagio morale pesano situazioni materiali veramente penose, le quali a lor volta si riverberano sulle situazioni morali già in crisi.

30. - La situazione materiale dei quadri dell'Esercito è presto delineata quando si abbia presente che con un indice di svalutazione che ha raggiunto 60-65 volte i prezzi al minuto del 1938 gli assegni degli ufficiali e dei sottufficiali, specialmente quelli di quest'ultimi, sono stati rivalutati intorno a circa 40 volte. Si rinnova di conseguenza il trattamento di mezza paga cui la Restaurazione sottopose i valorosi reduci delle Guerre napoleoniche.

Ma i rapporti accennati dicono ancora poco, perchè occorre integrare i dati colla nozione degli assegni pensionabili. Negli assegni attuali la parte pensionabile può valutarsi in-

torno al 50% della busta stipendio. Di conseguenza, mentre cinquanta e anche venti anni or sono i trattamenti di quiescenza, valutabili sui 4/5 degli stipendi, assicuravano una disponibilità di mezzi non troppo dissimile dal trattamento di servizio attivo che veniva a cessare, oggi il passaggio nella riserva per chi è sprovvisto di mezzi propri di fortuna — e si tratta della stragrande maggioranza dei quadri — rappresenta una riduzione degli assegni mensili al di sotto del 40%.

Se si aggiunge che i provvedimenti di passaggio nella riserva spesseggiano per le note circostanze di età dei quadri e per la stasi delle carriere e per di più colpiscono famiglie di ufficiali e sottufficiali ancora soggette alle spese inerenti alla istruzione dei figli, si comprende facilmente come troppo di frequente ufficiali e sottufficiali con trenta e quaranta anni di servizio vengano a trovarsi in condizioni di vera indigenza.

Una situazione già grave è ulteriormente aggravata dal confronto cocente col più favorevole trattamento di cui sono oggetto i quadri delle altre due Forze Armate e dal confronto meno immediato col trattamento di altre carriere statali, i magistrati e la diplomazia ad esempio, le quali fruiscono di emolumenti molto superiori, ulteriormente migliorati per il fatto che gli avanzamenti, cui sono connessi aumenti di assegni, non sono legati a un organico rigido pertinente una gerarchia con vertice molto ristretto, bensì a un organico di funzioni, nel quale abbondano singolarmente i gradi elevati che sono pertanto sicuramente accessibili alla maggior parte dei membri dei rispettivi ruoli.

Le condizioni di vita. Pertanto non è esagerato affermare che le condizioni di vita della maggior parte degli ufficiali e dei sottufficiali sono estremamente disagiate.

Costretti da emolumenti insufficienti a vedere intristire le proprie famiglie, obbligati da esigenze di servizio a trasferi-

menti ed a residenze nelle quali mancano sovente le condizioni elementari della vita familiare — prima di tutto le case, poichè i provvedimenti presi per gli alloggi sono ancora lontani dal sanare questo particolare aspetto della vita dei quadri ed i fitti anche modesti non possono essere sostenuti nè da sottufficiali, nè da ufficiali inferiori — fatti segno alla incomprensione di autorità centrali e periferiche, ufficiali e sottufficiali sono indotti a sconfortanti confronti con altre categorie di impiegati alle quali il favore politico e la tutela di organi sindacali assicurano condizioni di vita senza dubbio migliori.

L'appello allo spirito di sacrificio e all'attaccamento all'Esercito è certo una molla ancora potente, ma la molla non può essere mantenuta in costante tensione e comunque è meno efficace quando il disagio tocca moglie e figli.

Per contro è continuo il confronto tra i salari degli operai dell'industria, ormai oscillanti sulle 50-60 mila lire mensili e maggiorati da straordinari, extramensilità ecc. — e le agitazioni in corso delle masse operaie dimostrano che anche in tali termini sono ritenuti inadeguati — e gli stipendi dei sottufficiali che si aggirano ancora intorno a valori da un terzo alla metà di quelli.

Nessun vantaggio effettivo fà compenso ai bassi limiti di età, in conseguenza dei quali le carriere militari medie si arrestano in genere dieci o dodici anni prima delle corrispondenti carriere civili, dopo che ai funzionari civili sono state attribuite indennità di funzione e di lavoro straordinario. In questi termini non solo si condannano persone alle quali sono state commesse gravi e talora gravissime responsabilità alla mortificazione dei trattamenti di quiescenza inadeguati in età ancora relativamente giovane e con ingenti carichi di famiglia, ma non si tiene equo conto del fatto che il servizio militare implica una disponibilità totalitaria del soggetto ventiquattro ore su ventiquattro, lo sottopone a disagi periodici e straordi-

nari accolti e superati con animo sereno, di fronte ai quali funzionari civili esplicherebbero resistenze ben note a chi ha prestato servizio presso amministrazioni centrali, infine prescindono con disinvoltura dall'usura che un servizio di responsabilità e per antonomasia *anti-routine* provoca in chi lo assolve, sia in pesanti fatiche addestrative, sia in cicli di esercitazioni di campagna, sia nelle sedi disagiate delle guarnigioni di frontiera.

La disparità di trattamento economico tra personale militare e personale civile di pari grado delle amministrazioni statali è pressochè costantemente a sfavore dei militari; anche nei minori provvedimenti si assiste al fatto che le disposizioni a vantaggio degli impiegati statali lasciano sistematicamente da parte i militari.

E i comandanti di corpo e di G.U. sono di frequente in presenza della dolorosa esibizione di situazioni di estremo disagio economico di ufficiali e sottufficiali dipendenti, documentate ineccepibilmente e quindi irrefutabili, che divengono disastrose appena intervengano malattie di congiunti, perchè non esistono margini per circostanze impreviste e sarebbe una crudele ironia invitare al risparmio e alla previdenza chi è obbligato a mangiare una volta al giorno per carenza di mezzi e non per necessità di linea.

Conseguenze prossime e lontane. Le accennate circostanze, presentate forse con qualche *pathos* perchè vissute, ma anche con assoluta obiettività, sono causa di inconvenienti prossimi e lontani. Tra i primi si citano il concorso scarso alle carriere militari, dalle quali con effetti scarsamente democratici vengono allontanati i giovani non provvisti di beni di fortuna, le conseguenti lacune d'inquadramento che concorrendo leggi poco provvide di stato e di avanzamento hanno assunto l'aspetto di mali cro-

nici, la difficoltà di procedere alla selezione nelle promozioni per difetto di elementi da selezionare, col risultato di un pericoloso impoverimento qualitativo dei gradi più elevati.

Un esempio probante della situazione che si è determinata è offerto dalla difficoltà di reclutare « specializzati », una categoria di personale di truppa di insostituibile prestazione in un esercito moderno, dotato di un materiale costoso e meccanicamente complesso. Orbene, il gettito degli specializzati è modesto, il personale reclutato è di scarse qualità professionali ed i pochi che riescono abili operai appena possono lasciano il servizio attratti dalle condizioni assai più favorevoli che trovano presso l'industria privata.

31. - Per quanto ha tratto ai danni lontani, questi possono sintetizzarsi in una situazione generale della quale il meno che possa dirsi è di essere controproducente.

La vita di gran parte dei quadri è compressa da preoccupazioni materiali che ne smorzano gli slanci e di fatto li assuefanno a una grigia esistenza, priva di entusiasmi che pure sono necessari nel servizio delle armi, senza prospettive di miglioramento anche perchè è cocente la delusione delle promesse non mantenute.

Le persone di cuore e competenti non hanno mancato di avvertire i pericoli insiti nelle accennate situazioni dei quadri ma le più commendevoli intenzioni hanno urtato sinora contro ostacoli insuperabili. Eppure non sarebbe difficile provvedere solo che le volontà fossero decise e che la competenza si accoppiasse alla intenzione di risolvere. L'amministrazione della Difesa-Esercito è una delle amministrazioni statali nelle quali l'impiego dei mezzi finanziari è più mal condotto. Una trattazione adeguata ed esauriente dell'interessante argomento sarà condotta in altra sede; per il momento basti l'afferma-

zione di una buona firma che i mezzi sono disponibili, sol che si spenda bene quanto del pubblico denaro viene attribuito alla Difesa.

Le condizioni economiche. A proposito del trattamento economico dei quadri è bene inoltre sgomberare il campo di una obiezione mal posta, ma che potrebbe essere ripetuta, che le richieste rispondono a un gretto spirito mercantile indegno di soldati.

È da sottolineare il fatto che non s'intende creare situazioni di lucro, ma di adeguatezza a un minimo di vita. È nota la sentenza: *Primum vivere, dein philosofari*. Occorre dare ai quadri quanto è strettamente necessario per una vita decorosa che non si deve negare a chi ha l'onore di indossare una divisa che lo esalta agli occhi dei concittadini, dare secondo i gradi e le responsabilità e le innegabili funzioni di rappresentanza che i quadri delle Forze Armate assolvono per istituto.

I quadri elevati non ambiscono i cumuli di incombenze e di competenze che sono largamente offerti, e con ingenti quanto occulti risultati complessivi, agli alti funzionari di amministrazioni statali e parastatali, elevati a redditizie funzioni dal favore politico, nè desiderano associarsi all'assurdo giuridico e al malcostume amministrativo rivelato dai diritti casuali, nè intendono porsi in linea coi profitti di industriali e di commercianti che hanno seguito un binario di attività del tutto diverso dal loro, ma poichè in questo basso mondo i valori sono collocati anche su di una scala di possibilità economiche, non ritengono equo di essere mantenuti agli ultimi gradini di questa scala.

I quadri medi desiderano che le possibilità di vita siano pari alle note esigenze di decoro e che sussistano decenti possibilità di carriera, tali da lasciare aperte speranze ai capaci

e da dare l'abbrivio e il compenso dovuto alle intenzioni di perfezionamento culturale e professionale.

I quadri più piccoli richiedono che le condizioni di vita siano conformi a una esistenza senza troppe preoccupazioni per loro e per i loro familiari.

E tutto questo al di fuori del paternalismo avvilente degli interventi sporadici, il cui esercizio è per di più antieconomico perchè assorbe energie e mezzi finanziari destinati ad altri scopi attraverso canali surrettizi che si chiamano colonie marine e montane, sussidi che sono inadeguata risposta all'avvilente necessità di chiedere un'elemosina, al piccolo illecito amministrativo ammesso o tollerato.

Si faccia ai quadri un trattamento corrispondente alle esigenze effettive di vita e li si lascino vivere la vita comune dei civili di pari condizione sociale, tra i quali potranno svolgere un'azione di presenza che risulterà in definitiva favorevole alla stima che i quadri stessi debbono saper meritare!

Occorre ricordare a questo proposito che il rispetto, la stima e l'amore non s'impongono ma si meritano e non si possono meritarli all'Esercito quando coloro che lo presentano agli occhi dei concittadini sono sfiduciati, dimessi e trascurati.

Necessità di sanare la situazione.

Problema non nuovo, si dirà, ma il fatto stesso di non essere nuovo dimostra la necessità di provvedere, tanto più che non si è mai manifestato in termini di tanta gravità.

Se è difficile sanare la situazione, difficoltà non è impossibilità. Per contro è certo che sotto determinati aspetti la politica ufficiale in materia militare è estremamente inadeguata e indirizzata su di una linea assai discutibile.

Il malessere dei quadri, per quanto acuto, non sortirà mai, probabilmente, in gesti scomposti che non sono conformi alle tradizioni dell'Esercito italiano, ma sta sboccando certamente

in un fenomeno estremamente pericoloso, nella crisi dell'inquadramento, fatto che il tecnico considera tra i più preoccupanti per le sorti di una forza armata.

I fatti organici hanno riflessi a lunga scadenza, dato che occorrono almeno trent'anni per fare degli ufficiali generali, da quindici a venti per fare degli ufficiali superiori, dieci anni per fare dei capitani e che i buoni sottufficiali non s'improvvisano ma si formano con anni di servizio presso i reparti.

Lo spirito di improvvisazione di cui sembrano aver dato prova alcuni eserciti nella recente guerra mondiale non deve ingannare. Le rispettive forze armate hanno appoggiato su inquadrature permanenti di lunga preparazione, dalle quali sono usciti i capi che le hanno condotte in guerra, su tradizioni militari onorevolmente coltivate, oltre che su qualità di stirpe per quanto concerne spirito, capacità di organizzazione e volontà di vincere.

È indispensabile preoccuparsi di quello che sarà l'Esercito italiano di qui a cinque o dieci anni e provvedere energicamente, tempestivamente e con competenza.

Pareri illustri.

32. - La sensibilità nei riguardi di un problema di equo trattamento economico dei quadri dell'Esercito può essere resa più acuta ricordando il pensiero di illustri uomini di guerra i quali hanno sempre ammonito che è grave errore trascurare le condizioni materiali dei propri dipendenti, sino a farle divenire gravi e urgenti. E naturalmente non si tratta di coltivare dei privilegi, bensì di dimostrare verso una categoria di benemeriti l'interessamento della pubblica amministrazione che essi meritano.

Il Mar. Maurizio di Sassonia ha lasciato scritto nelle sue *Rêveries*: « *Si vous ne donnez pas des appointements honnêts aux officiers vous n'aurez que des gens riches qui servent pour libertinage ou des miserables dont le courage est abattu* ».

Il Gen. v. Seeckt ha detto per parte sua: « *Gewiss dient der Soldat nicht um des Lohnes willen, aber unklug handelt der Staat, der nicht seinen treusten und wertvollen Diener von der Sorgen des täglichen Lebens und mehr noch von der Sorge um die eigene und der Seinen Zukunft nach Möglichkeit freistellt* » (1).

Il trattamento economico in senso lato, cioè esteso anche alle condizioni di carriera ed a quelle generali di vita, ha importanza basilare per la scelta e la formazione dei quadri dell'Esercito e quindi per il progresso della sua ricostruzione e in definitiva della sua efficienza.

Esso deve essere adeguato alle esigenze della vita riportando gli emolumenti al potere di acquisto della moneta nel 1938, con integrazioni per riguardo alle situazioni particolari postbelliche che impongono maggiori spese rispetto all'epoca, per esempio gli alloggi, per i quali si deve provvedere con alloggi di servizio o con indennità valide a contenere la spesa relativa entro i limiti di un quinto o un sesto degli emolumenti mensili.

Il trattamento deve essere inoltre maggiormente svincolato dagli avanzamenti e più strettamente legato all'anzianità di servizio, con un numero di scatti periodici di stipendio che valga ad assicurare anche a prescindere da promozioni a gradi superiori un progresso economico che si adegui all'aumento dei carichi famigliari. Non vi è nulla di controproducente, anzi sembra assai logico, che un vecchio capitano possa disporre di assegni più elevati di un giovane maggiore.

---

(1) Gen. Ob. v. Seeckt: *Gedanken eines Soldaten*. Verlag für Kulturpolitik, Berlin, 1929, pag. 116.

« Certamente il soldato non serve per desiderio di compenso, ma agisce molto disavvedutamente lo Stato il quale non libera i suoi più fedeli e meritevoli servitori dalle preoccupazioni della vita giornaliera e ancor più dalle preoccupazioni del futuro proprio e dei loro ».

I trattamenti di quiescenza. I trattamenti di quiescenza debbono essere di poco inferiori a quelli di servizio attivo, almeno per il periodo nel quale i funzionari civili delle analoghe categorie rimangono in servizio attivo.

Inoltre per il personale che ha raggiunto gradi gerarchici elevati, dimostrando particolare competenza e assolvendo incombenze di alta responsabilità, ad esempio i gradi 3° o 4° dell'attuale ordinamento, e la cui prestazione in servizio attivo è prevista in caso di emergenza, potrebbe esaminarsi la opportunità di corrispondere gli assegni del servizio permanente effettivo sino al 65° anno di età, anche dopo raggiunti i limiti di età del proprio grado.

Infine sembra equo accedere alla richiesta di tutti gli organi sindacali tendente ad eliminare il divario oggi stabilito tra emolumenti fissi pensionabili e non pensionabili, estendendolo al personale militare di tutti i gradi. Esso costituisce un iniquo trattamento, che verrebbe eliminato quando si riportassero le liquidazioni allo stato di diritto esistente prima delle svalutazioni delle due Guerre mondiali.

Nei precedenti termini l'argomento è ben lontano dall'essere esaurito perchè non era questo lo scopo della trattazione. La finalità proposta è più immediata: impostare con senso realistico il problema di un migliore trattamento materiale dei quadri, che ha vitale importanza, lo si è già rilevato, per l'avvenire prossimo dell'Esercito, analizzarne gli elementi fondamentali e individuare taluni orientamenti risolutivi.

Ogni ulteriore incombenza pratica rivolta ad eliminare la situazione di crisi messa a fuoco, e d'altra parte ben nota, non potrà che essere il risultato di uno studio accurato di fatti e di possibilità, affidato a persone di particolare competenza, nei riguardi del quale si formulano i voti di un sollecito e risolutivo sviluppo.

Non vi è dubbio che il problema è grave e merita tutta la attenzione delle persone di buona volontà, in primo luogo naturalmente l'attenzione delle autorità elevate cui le leggi ed i regolamenti in vigore attribuiscono le responsabilità più dirette in proposito.

Valutazione degli studi militari.

34. - Dopo di che si ritiene conveniente sfiorare un altro aspetto della vita dei quadri, anch'esso connesso colle esigenze di prestigio degli ufficiali e dei sottufficiali: la definizione del valore degli studi militari, mediante l'assegnazione di una qualifica accademica e di una parificazione universitaria ai corsi completi di reclutamento e di perfezionamento per ufficiali di carriera e la sistemazione della posizione gerarchica della benemerita categoria dei sottufficiali, sinchè sussiste come tale, oggi abbandonata in un limbo d'incertezze perchè non inserita nell'ordinamento gerarchico delle carriere statali del 1926 e dopo di allora mai regolata, nonostante le frequenti e legittime richieste degli interessati.

È innegabile che l'affluenza ai concorsi della scuola di reclutamento non è quale sarebbe desiderabile, non solo a dimostrazione di vocazione di giovani per il servizio delle armi, ma anche per esigenze tecniche di selezione in vista di coprire i posti messi annualmente a concorso con elementi di assoluta prestanza fisica e di ottime doti intellettuali.

Poichè i concorsi per la Marina e per l'Aeronautica trovano candidati sino a dieci volte il numero dei posti assegnati di volta in volta, si deve chiedersi a quali cause possa attribuirsi il divario. Non è certo il peso degli studi, nè le vicende della guerra perduta che, se del caso, pesano egualmente sulle tre Forze Armate; piuttosto entrano in giuoco, con ogni probabilità, fatti di ordine essenzialmente pratico.

La gioventù di oggi è smaliziata e utilitaria. Essa si chiede

e non a torto che cosa c'è dopo un corso di reclutamento per ufficiali di carriera. Le attrattive sono la carriera militare di per se stessa e gli sbocchi eventuali che un brevetto di ufficiale può presentare.

La carriera nell'Esercito è quella che si è già descritta, piena di alee e di remore, di gente insoddisfatta e di corvè; il trattamento economico è ben noto ovunque e incide su di un prestigio, che se effettivo costituirebbe innegabile attrattiva. In Marina e in Aeronautica carriere e trattamento economico, si dice, sono molto migliori.

Ma vi è di più. L'ufficiale di Aeronautica può aspirare a impieghi nell'aviazione civile — una branca di attività notoriamente in via di grande sviluppo — impieghi che vanno dal servizio di pilota sulle linee civili, servizio molto ben retribuito, ai posti di governo presso le società di navigazione aerea o agli impieghi tecnici presso le fabbriche di materiale aeronautico (collaudatori, revisori di montaggio, ecc.).

L'ufficiale di marina può aspirare, quando lasci il servizio, agli impieghi di comandante, di ufficiale di coperta o di ufficiale di macchina, secondo le specializzazioni, nella marina mercantile, d'ingegnere navale presso cantieri di costruzioni navali e a impieghi generici d'ingegnere, se provenga da categorie che nel corso di reclutamento raggiungano la laurea d'ingegneria.

L'ufficiale dell'Esercito non ha in genere prospettive.

A parte la taccia di scarsa cultura che pesa ingiustamente sui quadri dell'Esercito e che è un riflesso delle larghe ammissioni al s.p.e. di ufficiali non provenienti dai corsi regolari di reclutamento che hanno avuto luogo a più riprese dopo la prima Guerra mondiale, è un fatto che nessuna strada è aperta all'ufficiale dell'Esercito che lasci il servizio attivo, il che può accadere anche per banali incidenti.

Parificazione agli studi universitari.

Inoltre non è più valida per l'Accademia Militare di Modena la disposizione del R.D.L. 14 giugno 1928, n. 1590, il quale sancisce all'art. 1 che « il corso biennale di studi propedeutici d'ingegneria può essere seguito, oltre che negli Istituti indicati nell'art. 1 del R.D.L. 7 ottobre 1926, n. 1977, anche presso la R. Accademia Militare d'artiglieria e genio di Torino » nè la disposizione dell'art. 7 del citato decreto numero 1590 che recita: « Gli ufficiali e gli ex-ufficiali d'artiglieria e del genio che abbiano compiuto i corsi della Scuola d'applicazione d'artiglieria e genio in Torino e aspirino a conseguire la laurea in ingegneria possono essere iscritti rispettivamente al secondo e terzo anno del triennio di applicazione di una scuola d'ingegneria, previa valutazione ecc. », nel mentre la validità permane per le Accademie delle altre due Forze Armate, risorte come anteguerra, poichè non è stato ancora curato il ripristino o meglio l'estensione del diritto alla nuova Accademia Militare unica.

Si è in presenza di una vera lacuna di diligenza da parte dell'Amministrazione militare, poichè non hanno sostanza le obiezioni circa il valore concreto degli studi presso la citata Accademia e le Scuole d'applicazione, del quale sono garanzia l'inquadramento disciplinare dei discenti, la efficace vigilanza dei quadri permanenti sugli ufficiali-allievi, la limitata popolazione scolastica — poche centinaia di ufficiali in confronto delle migliaia di studenti delle facoltà delle università civili —, la buona organizzazione scolastica, frutto di un'esperienza pluridecennale, la tradizione di serietà e di rispondenza degli studi, infine i procedimenti di selezione dei discenti.

Per di più nel recente sfollamento dei quadri, il quale prosegue colle eliminazioni in sede d'esame per l'avanzamento, si è dato a vedere che è più facile estromettere dal servizio un

ufficiale superiore che ha servito per trent'anni il Paese che un operaio temporaneo dopo soli sei mesi dalla assunzione.

Per sanare l'effetto controproducente delle circostanze accennate occorre, per restare in un campo esclusivamente scolastico, che le scuole militari di reclutamento e di perfezionamento assumano rango corrispondente alle facoltà universitarie ed i titoli di studio che esse rilasciano siano operanti come quelli delle accennate facoltà.

La laurea in « scienze militari ». Anche a costo di ritoccare programmi, modalità di insegnamento e formazione del corpo insegnanti sembra indispensabile che le scuole militari di reclutamento ufficiali in s.p.e. consentano il conseguimento di un titolo accademico dell'ordine universitario, naturalmente un titolo accademico militare, che potrebbe essere una laurea in « scienze militari ». Di conseguneza gli ufficiali a titoli di studio completi sarebbero « dottori » in scienze militari.

La proposta si basa sulle esigenze di prestigio degli studi militari « regolari » da parificare di diritto e di fatto agli studi delle facoltà universitarie, e sulla opportunità che sia consentito agli ufficiali o ex-ufficiali di iscriversi alle facoltà civili e di conseguirvi le relative lauree alle stesse condizioni di facilitazione offerte ai laureati civili. Logica conseguenza del conseguimento di un titolo accademico militare sarà inoltre che gli ufficiali in s.p.e. accederanno di diritto alla categoria A delle gerarchie statali — sino a che sussisterà la parificazione gerarchica delle carriere civili e militari dello Stato —, posizione categorica oggi acquisita di fatto e non di diritto perchè gli studi militari di reclutamento non comportano, come è noto, il conseguimento di una laurea.

35. - La categoria dei sottufficiali si trova da decenni in una ben particolare situazione.

Situazione particolare dei sottufficiali. Gratificata recentemente da uno stato giuridico che sostituisce il vecchio « Regolamento sullo stato dei sottufficiali » del 1907, nonchè il « Testo unico delle leggi sullo stato dei sottufficiali » del 1909, ormai superati per difetto di aggiornamento concettuale e pratico, stato giuridico che peraltro non ha soddisfatto gli interessati perchè ricalca criteri dei quali l'esperienza aveva messo in larga misura in luce i lati deteriori, la categoria è nella bizzarra circostanza di essere priva di un riconoscimento ufficiale nel senso che a suo tempo (1923) non è stata inserita nell'ordinamento gerarchico del personale civile, militare e salariato di ruolo e non di ruolo dipendente dallo Stato e gli è stata assegnata una posizione collaterale, anodina, sicchè da allora è rimasta in paziente attesa di un provvedimento che definisse il suo posto ufficiale.

Se tali circostanze non hanno impedito che i sottufficiali continuassero a prestare il loro insostituibile contributo all'inquadramento dell'Esercito in pace e in guerra, non è men vero che si è perpetuata una situazione di diritto e di fatto controproducente, la quale è prova di inefficienza organizzativa, e che di frequente sono emersi fatti individuali e collettivi di contrasto, che avrebbero dovuto se non altro costituire incitamento a un riesame organico della questione e a una sistemazione pratica e di diritto.

La questione riguarda rapporti di servizio e trattamento economico di servizio e di quiescenza.

Per quanto ha tratto ai rapporti di servizio — si tratta dei rapporti gerarchici tra sottufficiali e impiegati civili, poichè le relazioni tra quadri dell'Esercito sono definite in maniera ineccepibile e definitiva dal Regolamento di disciplina — la questione non è di scarsa importanza anche nel quadro indicato, dato che investe le relazioni tra sottufficiali e impiegati negli uffici, e sono moltissimi, nei quali vi è impiego promiscuo

di personale militare e civile, siano i sottufficiali ancora in carriera continuativa o siano essi passati all'impiego civile. Nell'un caso e nell'altro esiste una necessità effettiva di provvedimenti adeguati, allo scopo di utilizzare un personale militare di merito come esigono e consigliano la sua capacità e la sua esperienza professionale.

Allo stato di fatto, il sottufficiale in c.c. che venga ammesso a domanda all'impiego civile in base all'art. 14 del R. D. 15 settembre 1952, n. 1514, viene collocato nei ruoli del personale di gruppo C e destinato come tale al disimpegno di mansioni d'ordine col grado 12°. Invece l'impiegato non di ruolo di 2ª categoria (fornito di diploma di scuola media di 2° grado) è assunto per disimpegnare mansioni di concetto proprie del gruppo B e in caso di collocamento nei ruoli organici viene inquadrato, concorrendo i requisiti prescritti, nei gruppi A o B. Per giunta, in caso di mobilitazione, detto personale viene militarizzato col grado di sottotenente (D. M. 14 gennaio 1941, n. 248) e acquista una superiorità gerarchica rispetto ai sottufficiali che sembra gli debba essere riconosciuta, a maggior ragione, in tempo di pace.

In definitiva, un'attribuzione all'impiegato non di ruolo di 2ª categoria di posizione gerarchica più elevata di quella del sottufficiale e ancora, in omaggio al principio non contestabile che in caso di assenza del titolare capoufficio questi debba essere sostituito dall'impiegato militare o civile più elevato in grado, una permanente interdizione per il sottufficiale di assumere la funzione interinale malgrado età, anzianità e capacità.

Incongruenze da eliminare. L'incongruenza della norma si rileva nel fatto che mentre il sottufficiale, nei reparti dell'Esercito, sostituisce il proprio ufficiale in caso di assenza di quest'ultimo e l'una categoria segue immediatamente l'altra nella funzione basilare d'inqua-

dramento, negli uffici si determina una estesa soluzione di continuità perchè non esiste personale militare di gruppo B, ciò che costituisce una situazione di grave lesione morale e materiale per i sottufficiali e di danno, in molti casi, per il servizio. Del resto le precedenti affermazioni si confermano agevolmente quando si rilevi che in base alla equiparazione di rango a grado militare di cui al D. M. n. 248 già citato, il maresciallo con oltre 15 anni di servizio si vede equiparato agli assunti con tre anni di servizio per il disimpegno di mansioni d'ordine e tecniche proprie dei gruppi C.

E poichè in ordine alla equiparazione accennata fra militarizzati e tra questi e militari è dovuta obbedienza al militare o militarizzato appartenente a un gruppo superiore di ordinamento gerarchico dei dipendenti dello Stato ancorchè rivesta un grado inferiore, le conseguenze sono chiare quanto assurde dato che i sottufficiali non appartengono ad alcun gruppo dell'ordinamento. Nè supplisce il provvedimento di classificare i sottufficiali fra gli impiegati di gruppo C (grado XII - applicato), alla stessa stregua di commessi, uscieri, capi operai.

E se da comunicazioni ufficiali, aventi perciò veste e valore di regolamento, risulta prassi dell'Amministrazione una subordinazione effettiva dei sottufficiali impiegati negli uffici verso gli impiegati di ruolo di gruppo B — e quel che può colpire maggiormente anche verso le donne che ormai occupano ovunque posti di organico —, sussiste il fatto sorprendente e anche non equo che il sottufficiale del massimo grado (mar. magg.) che passi all'impiego civile dopo 35 anni di servizio colla equiparazione al grado XII torna indietro di ben vent'anni di carriera.

È ovvio che di fronte a tal cumulo di incongruità si debba accedere, in attesa di una nuova sistemazione organica della categoria da informare a concetti aggiornati dei quali è

stato fatto qualche cenno in altra sede (1), all'insegnamento della categoria nell'attuale ordinamento e, limitatamente ai fini economici, si debba consentire alla richiesta degli interessati di equiparazione di trattamento col personale del gruppo C.

Gli accennati provvedimenti sono propedeutici di ogni atto in vista di una riforma burocratica da tempo in gestazione la quale, in un riconoscimento di meriti e di diritti, dovrà prescindere da una situazione di fatto e giuridica veramente paradossale.

36. - Si chiude l'analisi che è senza dubbio episodica, perchè fermata su taluni problemi dei quadri che si sono considerati di maggiore rilievo, ma che ha inteso approfondire gli aspetti più singolari di un problema generale di formazione e d'impiego di quadri nel momento attuale, con un cenno circa gli effetti sull'inquadramento militare dell'ordinamento gerarchico dei funzionari e impiegati dello Stato e circa la situazione morale dei quadri della riserva.

Si svolge con precedenza quest'ultimo come segno della sua considerevole importanza anche in un campo strettamente funzionale e pratico.

Nell'Esercito italiano i 4/5 degli ufficiali generali e superiori già in servizio permanente sono transitati nella riserva e il movimento aumenterà d'intensità nei prossimi anni per effetto di circostanze già denunciate (n. 28): di conseguenza in caso di utilizzazione massiccia del potenziale demografico del Paese si vedranno inquadrare G.U. e reggimenti quattro ufficiali di grado elevato richiamati dalla riserva contro uno in servizio permanente effettivo.

---

(1) Cfr. Gen. P. SUPINO: *La preparazione dei quadri: i sottufficiali e gli specializzati*. « Riv. Militare », anno VII, n. 7, Roma, luglio 1952, pag. 820.

Il cosiddetto sfollamento dei quadri, per usare il termine poco proprio ma ormai sanzionato da una serie di documenti ufficiali, è avvenuto sotto l'insegna di una valutazione tecnica, ma per l'entità senza precedenti del provvedimento organico sono transitati nella riserva molti elementi dotati di una preziosa esperienza.

Oggi è doveroso fare due constatazioni: la prima è che una grande maggioranza di ufficiali già di carriera è fuori dei quadri del servizio attivo; la seconda, che in caso di emergenza si verrà a imporre il richiamo in servizio della maggior parte degli ufficiali della riserva per affidare loro gli incarichi di comando corrispondenti al grado, perchè non sarebbe possibile nè opportuno rinunziare all'apporto della esperienza e della capacità professionale di ufficiali che hanno prestato diecine di anni di servizio in pace e in guerra.

Gli ufficiali della riserva.

Tutto ciò è conforme alla normale prassi, ma è giuocoforza completare il giudizio colla considerazione che per effetto dello stato di fatto rappresentato dalla prima constatazione gli orientamenti del Paese nei riguardi dei problemi militari risentono in larga misura dell'atteggiamento e dei sentimenti di questi ufficiali fuori dei ranghi, i quali rispetto a quelli rimasti in servizio hanno, oltre che la forza del numero, il vantaggio di una più estesa libertà di azione, e in definitiva di una più efficace partecipazione a quella che si potrebbe chiamare la formazione di una coscienza militare del Paese.

In dipendenza della seconda constatazione emerge la necessità di curare l'affiatamento tra quadri della riserva e quadri in servizio, allo scopo di mantenere i primi al corrente del pensiero e degli ordinamenti militari e di trarne a suo tempo funzioni d'inquadramento competenti e devote.

Ora si deve obiettivamente riconoscere che nulla o ben poco è stato fatto o si prevede di fare in proposito.

Occorre invece raccogliere gli ufficiali della riserva, interessarli ai problemi del momento, che sono molti e complessi, sollecitarne la collaborazione e in pari tempo andare incontro ai loro interessi generali, che sono per le premesse fatte più che interessi di categoria interessi della preparazione militare del Paese.

Come questa idea sulla quale non può mancare un concorde giudizio favorevole sia da tradurre in atto non è facile dire, ma in genere sarà indispensabile sollecitare le più estese collaborazioni.

Si può interpellare gli ufficiali della riserva, promuoverne riunioni, sottoporre loro problemi d'interesse generale e attuale per sentirne il parere e averne la collaborazione nelle soluzioni.

Ancor più semplice, è necessario ricordarli, dare origine a fraterni scambi di idee magari attraverso un periodico accogliente nel quale essi possano scrivere senza ricorrere a una stampa politica dalla quale per la maggior parte istintivamente rifuggono e possano leggere le questioni militari di vario genere che stanno a cuore di tutti.

Occorre infine vincere quella tendenza ad appartarsi che si riscontra in molti di loro, tendenza che non manca di basi psicologiche in una valutazione comparativa nei riguardi di colleghi e superiori rimasti in servizio.

È una grave lacuna che si è aperta in un campo di stretta attinenza colla efficienza delle Forze Armate e che si deve colmare con provvedimenti solleciti e rispondenti in una visione illuminata d'interessi superiori alle cui fondamenta sta l'alimentazione di vincoli di cameratismo cementati dall'onore e dall'amore degli ideali e dei fini comuni.

37. - L'ultimo accenno in argomento non è intenzionalmente polemico, anche se spunti polemici sono insiti nei fatti

Lo sganciamento dalle carriere civili. quando si parla o si scrive intorno allo sganciamento delle carriere militari dalle carriere dei funzionari civili.

Il provvedimento preso a suo tempo, in un clima di livellamento di gerarchie civili e militari su piano guerriero, che si è tradotto nell'inopinata assurdità di parificare a colonnello, con relative insegne di grado, un capodivisione che nelle Forze Armate non era nemmeno militare perchè si può essere capidivisione senza essere fisicamente idonei al servizio militare, si è manifestato sin dall'inizio lesivo del prestigio dei quadri militari e l'Esercito naturalmente ne ha sofferto più delle altre Forze Armate prima di tutto per un'inflazione di gradi che non è mai opportuna anche quando si tratti di gradi posticci, in secondo luogo per gli attriti che detta inflazione ha provocato, quando qualche funzionario civile di minor tatto e forse di minor buon gusto ha voluto mettersi in autorità senza disporre di autorità.

Si deve riconoscere a merito degli ottimi funzionari civili dell'allora Ministero della Guerra che in questa amministrazione, si trattasse di organi centrali o periferici, gli inconvenienti sono stati trascurabili, senza dubbio per lo spirito di comprensione di tutti derivante dalla consuetudine di rapporti cordiali tra ufficiali e funzionari.

Ma si è disposti a lasciar da parte i casi particolari per prendere in considerazione un effetto generale che si può sintetizzare nel fatto di aver posto su di uno stesso piano elementi non omogenei e di aver con questo provocato un danno del quale una parte emergente è ricaduta sull'Esercito.

L'ordinamento gerarchico. Il cosiddetto ordinamento gerarchico delle carriere militari e civili ha livellato carriere difformi, le une, lo si è già detto, legate a organici rigidi di G.U. e di minori unità, le altre a organici di funzioni anch'essi formali ma dipendenti da una

valutazione discrezionale di esigenze di fatto e comunque per la loro stessa essenza meno rastremati verso il vertice, ed ha significato un colpo grave per i quadri militari dei quali in qualche misura è risultato intaccato anche il prestigio.

Un altro grave danno è individuabile nell'arresto delle carriere militari al 3° grado gerarchico — implicito omaggio alla magistratura che raggiunge il 1° grado col Primo Presidente della Corte di Cassazione, ma che ha una larga disponibilità di posti del 2° grado, in pari tempo esplicito riconoscimento dell'importanza delle funzioni e del prestigio delle Forze Armate — arresto che ha abbassato i trattamenti economici dei quadri da due a tre gradi e il fatto, dopo quanto detto (n. 30), non manca di gravità perchè si aggiunge ad altri concomitanti.

Unico provvedimento risolutivo, quello di dare un colpo di piccone all'edificio dell'equiparazione gerarchica e in questo consisterà il migliore procedimento di sganciamento.

Ed è bene che vi si provveda sollecitamente e oculatamente, lasciando da parte quello spirito antimilitarista che non è detto debba vedersi soltanto nelle dimostrazioni di piazza e nella stampa delle cosiddette forze antinazionali, perchè è operante in modo subdolo e quindi più pericoloso negli ambulacri dei ministeri non militari nei quali, auspici quegli uomini di governo che sono chiamati a dar vita alla politica militare di un grande Paese quale è l'Italia senza avere avuto modo di approfondire la sostanza di fatti essenziali, si varano quelle norme di precedenza che sono veramente lesive delle tradizionali attribuzioni dei comandanti militari.

Al solito si procede in modo antimilitare in pace; quando le acque s'intorbidano si ricorre per forza ai militari, se non altro per scaricare su altre spalle responsabilità che divengono troppo pesanti e allora si pretende che quegli stessi personaggi che si è lavorato a tutt'uomo per tenere in piano di discredito,

divengano i fattori efficaci per la risoluzione delle crisi interne e internazionali.

Il male è che la logica dei fatti, superiore in genere a una logica di uomini superficiali e di visione ristretta, ristabilisce le proporzioni, smentisce le speranze mal fondate e non rende facile che da un mucchio di ufficiali burocratizzati, abituati a chinare la testa, sorgano al momento del bisogno le schiene solide e le menti chiare e fredde cui si commette con senso di responsabilità la risoluzione dei problemi nazionali quando giungono allo stadio di problemi da risolvere con mezzi militari.

Poichè, come già dichiarava v. Clausewitz quasi un secolo e mezzo or sono « agli spiriti osservatori piuttosto che non ai creatori, a quelli capaci di abbracciare l'insieme delle cose piuttosto che a quelli capaci di valorizzare un solo particolare, ai caratteri freddi infine piuttosto che alle teste vulcaniche, noi confideremo con maggior sicurezza la salute dei nostri figli, la sicurezza e l'onore della Patria » (1).

---

(1) Gen. K. v. CLAUSEWITZ: *Vom Kriege*. Libro I, cap. XXX. *Der kriegerische Genius*. Ed. Dümmler, Berlin, 1867.

Capo V

IL RECLUTAMENTO DEI QUADRI

38. - Il reclutamento dei quadri pone problemi che sono preliminari a ogni attività di formazione di quadri e poichè il reclutamento viene esercitato di norma sui giovani ogni analisi deve prendere le mosse dalla materia prima a disposizione, dalla considerazione di quegli strati della gioventù italiana contemporanea che forniscono gli aspiranti alle carriere militari.

Fini, mezzi e materia prima.

Strati in verità assai ampi, come conviene alle istituzioni democratiche del Paese e come si riscontra in tutti gli Stati civili ed in grandi eserciti nazionali, le cui caratteristiche generali, fisiche, morali, intellettuali e culturali suggeriscono il metro, poichè sono noti i fini, di quel che si può e si deve fare.

I fini. Questi sono condensabili in un piano concetto: si tratta di addivenire alla formazione del miglior tipo di ufficiale ed a questo scopo formare prima il subalterno, tenendo presente che dai subalterni usciranno i comandanti delle minori unità d'arma e da questi i comandanti di G.U.

I mezzi. Non si tratta di partire da quota zero. Ogni esercito ha le sue tradizioni, i suoi indirizzi che sono confacenti a un genio di stirpe, i suoi istituti i quali hanno già svolto un compito che non è avventato chiamare secolare nella loro vita e pluridecennale da quando si è costituito, coll'unità d'Italia,

un Esercito italiano. Questi istituti sono ben noti, perchè hanno una chiara fama: sono le scuole di reclutamento e di perfezionamento, oggi costituite dall'Accademia militare e dalle Scuole d'applicazione d'Arma.

La materia prima. I giovani aspiranti ufficiali.

È proprio della gioventù in genere essere incerta del suo avvenire ed esercitare una volontà *in nuce* di azione in disparate direzioni e qui sta forse il suo fascino e la sua essenza di materia mobile aperta a tutti gli influssi. La gioventù cerca degli indirizzi e li segue, quando li ha trovati, secondo taluni concetti e preconcetti elementari.

Atteggiamenti dei giovani. Uno degli atteggiamenti fondamentali dei giovani è l'ostilità verso, non contro, gli anziani che li comandano e che a suo tempo dovranno sostituire. Gli anziani sono coloro che hanno costruito bene o male il mondo attuale, un mondo, è onesto riconoscerlo, nel quale sono in maggior numero le speranze infrante che le mète raggiunte.

Non è il caso di fare del pessimismo e del resto la storia ha i suoi alti e bassi nei suoi cicli o più pianamente nel suo divenire. Si può essere ottimisti verso i fini lontani dell'umanità ma si deve essere obiettivi nel riconoscimento che si attraversano tempi difficili.

I giovani di oggi, che questi tempi difficili hanno incontrato sin dai loro primi anni, perchè sono nati quando la *belle époque* era tramontata da tempo, sono degli scettici. Essi hanno avuto una infanzia dura, in qualche caso penosa, e quello che per la generazione anziana era anelito, per la generazione giovane è timore di delusione.

Dopo le dure prove del recente passato il giovane limita slanci e desideri e teme, sopra ogni altra cosa, le smentite della vita e della realtà ed è guardingo contro le lusinghe del sentimento. Di qui una tendenza al positivo e un utilitarismo

talora sconcertante, se misurato al metro di una mentalità antebellica, una guardinga fiducia, quando non è sfiducia, verso l'avvenire, una ironia latente verso le cose grandi e le piccole.

Si è detto che i giovani sono smaliziati e utilitari.

Con questo giudizio non si vuole in alcun modo denigrare i più giovani che compiono la stessa fatica consumata, sia pure in altre condizioni, dai più anziani, l'eterno lavoro delle generazioni, e che meritano per legge naturale l'aiuto disinteressato, generoso e illuminato che i padri forniscono ai figli. Si constata soltanto uno stato di fatto, che in definitiva è lo spunto di un riconoscimento di merito perchè postula un lavoro di primo moto più duro.

Ma è ovvio che degli scettici non possono divenire dei soldati e degli ufficiali, perchè soldati e ufficiali debbono essere accessibili ai sentimenti elevati, nutrire speranze di cose belle e onorevoli, sentire in poche parole una vocazione. E infatti mancano i segni di una vera e diffusa vocazione per il servizio delle armi.

I concorsi delle scuole militari.

I concorsi delle scuole militari sono stati sino a poco tempo fà pressochè disertati e ancor oggi sono poco affollati. Si è certamente in presenza di una ripresa ma questa non raggiunge ancora il « tono » non tanto sperato dagli ufficiali anziani, quanto voluto dalle esigenze d'inquadramento delle Forze Armate.

Senza dubbio concorrono coi sentimenti di massa un certo diminuito prestigio del servizio militare e la diffusa sensazione che si è tuttora in un periodo di transizione di istituzioni militari e di dottrina. E lo spirito del pioniere e quello di sacrificio non sono moneta corrente al giorno d'oggi.

Si tratta quindi di risalire una china che sarà certamente risalita e si tratta di risalirla al più presto, perchè risponde

ad alti interessi che divengano copiose e robuste le sorgenti dei nuovi quadri dell'Esercito.

Per facilitare e accelerare un processo necessario, occorre aggiungere pregio alle carriere militari, dare delle attrattive e una utilità anche immediata agli sforzi. Naturalmente esula da ogni procedimento conforme a queste esigenze qualsiasi atteggiamento di sergente di reclutamento. Le condizioni da fare e le prospettive debbono essere solide e i metodi razionali.

È già in questo ordine d'idee, anche allo scopo di allargare il campo nel quale effettuare la scelta dei candidati per raggiungere il maggior numero di aspiranti e incoraggiare i giovani provvisti di scarsi mezzi di fortuna, che la frequenza dell'Accademia, dapprima gratuita, è adesso dotata di un particolare emolumento e sono praticamente senza onere di spesa un ottimo corredo ed i materiali di studio, libri di testo compresi.

Inoltre, come si è già accennato (n. 34), ulteriori progressi potranno essere realizzati coll'attribuzione di un valore concreto generale ai diplomi conseguiti presso le scuole militari. La via più breve in proposito è l'inserzione degli istituti militari di reclutamento e di perfezionamento tra le Scuole dell'ordine universitario, inserzione alla quale possono aspirare per i titoli di qualità e serietà di studi, e della quale sarebbe prima conseguenza l'identificazione dell'Accademia militare col biennio propedeutico di matematica delle facoltà scientifiche universitarie. Successivamente una disposizione di legge ed estensione del R.D.L. 14 giugno 1928, n. 1590: « il corso biennale di studi propedeutici d'ingegneria può essere seguito anche presso l'Accademia militare », e la designazione delle Scuole di applicazione d'arma quale sede per il conferimento del titolo accademico di « dottore in scienze militari ».

Valorizzazione degli studi militari.

In questi termini si verranno ad assicurare ai giovani, oltre che le facilitazioni di frequenza in atto, l'acquisizione del titolo che le facoltà universitarie concedono ai propri laureati, le facilitazioni che quest'ultimi hanno per il conseguimento di lauree successive alla prima e si aumenterà il prestigio degli studi militari e del brevetto che li corona. Studi che d'altra parte hanno assunto, col progresso tecnico degli armamenti e delle dottrine che presiedono al loro impiego, una complessità e vastità che confermano la tesi e giustificano *ad abundantiam* ogni proposta nel senso indicato.

Taluno potrà osservare che molti giovani saranno indotti a seguire una via che consente il conseguimento di titoli universitari « a buon prezzo », seguendo fini esclusivi di tornaconto personale. Non si vede un inconveniente emergente in questa circostanza innegabilmente probabile perchè ne è la minima contropartita di creare un certo numero di giovani ufficiali della riserva — e saranno coloro che terminati gli studi militari abbandoneranno la carriera per seguire una professione civile — e altri e forse più sostanziali vantaggi il diffondersi tra i giovani della conoscenza delle belle scuole di reclutamento e di perfezionamento dell'Esercito e l'eventualità, da non escludere, che una parte degli utilitari divenga volenterosa e anche entusiasta frequentatrice e successivamente acceda alle carriere militari, infine non fanno difetto i mezzi per accertare le vocazioni, per incoraggiare i migliori, per eliminare gli elementi scarsamente dotati.

L'applicazione dei concetti esposti richiederebbe una modificazione meno sensibile delle disposizioni in atto di quanto può giudicarsi a prima vista.

Si tratterà di procedere a larghe ammissioni, di perfezionare il trattamento dei frequentatori, già assai favorevole, di applicare ottimi quadri di comando e ottimi docenti, di migliorare ancora l'organizzazione delle scuole.

Ma è possibile ripromettersene risultati di rilievo e coloro che resteranno in servizio saranno i migliori perchè sortiti da una larga selezione e per di più avranno seguito una scelta fatta a ragion veduta.

Quantità e qualità.

39. - L'aspetto del problema trattato sinora ha avuto essenzialmente per oggetto il potenziamento della quantità degli ufficiali di nuova nomina e l'aspetto concernente la qualità è emerso soltanto per incidente. Ma è ovvio che se la quantità costituisce una esigenza di primo piano, dettata da consistenze di organici e da necessità di affluenze annuali, è la qualità che rappresenta un fatto assolutamente preminente perchè è assiomatico che i quadri, in particolare i quadri ufficiali, debbono essere sicuramente all'altezza delle loro incombenze.

In linea teorica al requisito di qualità risponde il sistema del concorso per l'ammissione alle scuole di reclutamento, che vale ad assicurare le doti fisiche e intellettuali, mentre le doti morali saranno accertate nei periodi formativi e probativi di frequenza dei corsi. In linea pratica la ricerca della qualità esige la selezione drastica, la quale resta in sofferenza, cioè non è più drastica e talora non è stata nemmeno accurata, se il numero degli aspiranti è al di sotto di quote minime che è facile calcolare.

Si è allora in presenza di una mutua influenza di due fattori coagenti, qualitativo e quantitativo, tenuto conto della quale si deve riconoscere che non si deve discendere al disotto di livelli elevati qualitativi e si deve restare al di sopra delle accennate quote minime.

La qualità, lo si è già detto, ha sostanza di rispondenza di doti fisiche e di elevate doti culturali. Per le doti fisiche è facile l'accertamento; per le culturali è meno agevole, poichè

in gran parte si tratta di una cultura generale da postulare sulla base del titolo di studio d'ammissione al concorso.

Questo titolo è di regola la licenza di maturità classica (diploma di scuola media superiore classica), con tendenze alternate di rendere validi o di rifiutare gli altri diplomi di scuole medie superiori, comprese quelle speciali dell'ordine medio.

Ora è un quesito da porsi se la scuola media superiore assicuri la cultura generale necessaria e in linea subordinata a una risposta non del tutto affermativa quale possa essere l'azione integrativa da addossare alla scuola militare di reclutamento Esercito, posta mente alla incombenza di formazione di subalterni delle varie armi, e quali le caratteristiche fondamentali dei programmi scolastici.

Cultura generale e cultura professionale.

D'altro canto è da tener presente che « Naturalmente la cultura non è fine a se stessa: quella generale ha lo scopo di assicurare il corretto giudizio sulle questioni più disparate, potremmo dire sulle più impreviste . . . e la conseguente facoltà di discutere con competenza e di vedere complessità e connessioni anche in fatti estranei in senso stretto a una competenza rigorosamente professionale... » (1). Quella professionale, in relazione alle incombenze di formazione di ufficiali subalterni già accennate, è relativamente circoscritta e agevolmente definibile.

La citazione precedente si riferisce agli ufficiali di S.M., ma può essere valida, con varianti di profondità culturale, per tutti i quadri di un esercito moderno, segno di una esigenza generale egualmente sentita, se pure con differente graduazione di dosamento. La formazione culturale degli ufficiali delle Forze Armate richiede infatti l'acquisto di un vasto

(1) Gen. P. SUPINO: *Prolusione per l'inaugurazione dell'anno accademico* 1951-52 *della Scuola di Guerra*. « Bollett. Inf. della Scuola di Guerra », n. 6, nov.-dic. 1951.

corredo di cognizioni svariate, accoppiato a doti innate, come e più di qualsiasi altra formazione professionale del giorno d'oggi.

Cultura tecnica e cultura umanistica.

Ora presso gli eserciti di tutti i grandi Stati, con singolare analogia di procedimenti formativi, gli studi militari di reclutamento e di perfezionamento sono rivolti all'acquisto di una cultura scientifica di tipo ingegneristico accoppiata con una cultura militare di carattere tecnico-professionale. Tali indirizzi danno buonissime garanzie in questo ultimo campo; ne danno altrettanto buone nel campo della cultura generale?

Si dice: la guerra è un fatto tecnico ed i mezzi di cui dispongono le Forze Armate hanno sempre più le caratteristiche di macchine complesse, macchine che rendono a pieno soltanto se affidate a tecnici ben preparati, i tecnici militari. Queste considerazioni sono intuitive e fondate e costituiscono la base degli odierni orientamenti, ma è lecito domandarsi se esauriscono le esigenze di preparazione dei quadri in conformità delle loro prestazioni in pace e in guerra.

Il fatto di proporsi la domanda non è soltanto l'indicazione di un dubbio, è ancor più il riconoscimento della esistenza di un problema che deve essere discusso per il perfezionamento di un'attività di considerevole importanza, la cui perfettibilità è presumibile e da improntare a linee di stretta aderenza a esigenze d'impiego e di elevato rendimento pratico.

Si deve pensare che gli ufficiali non sono a contatto di macchine soltanto, ma soprattutto di uomini e debbono risolvere continuamente i problemi psicologici e sociali connessi con questo impiego. Si può quindi dubitare che una preparazione esclusivamente tecnica possa risultare in difetto o quanto meno presentare delle gravi lacune.

Per di più una conseguenza dell'indirizzo tecnico-scientifico delle scuole militari è una crescente limitazione dei pro-

grammi delle discipline di cultura generale. Ora una istruzione esclusivamente tecnica è poco conforme e può risultare anche dannosa. I tecnici sono spesso indotti a soluzioni sempliciste, improntate a un rigido razionalismo, che non convengono di regola nella risoluzione dei problemi umani e sociali che si presentano all'azione dei quadri, perchè ignorano o quanto meno trascurano gli infiniti particolari aspetti sotto i quali si presenta l'elemento « uomo ».

I giovani futuri ufficiali possono prescindere dal corredo di materie che tradizionalmente si chiamano di « umanità », oppure giungono alle scuole di reclutamento già provvisti di un bagaglio sufficiente? Perchè è ovvio che una risposta affermativa all'uno o all'altro interrogativo farebbe cadere automaticamente la questione.

Importanza di una cultura generale a sfondo classico.

Problema che non è del resto peculiare alla sola formazione di quadri militari. Sono note le discussioni cui ha dato luogo l'ammissione di giovani non in possesso del titolo di maturità classica alle scuole degli ingegneri e le soluzioni alternate adottate di tempo in tempo a favore e contro. In contrasto alla tendenza ad aprire largamente le porte delle facoltà scientifiche e dei politecnici per aumentare il numero dei tecnici qualificati sempre più richiesti dalle industrie di estrazione, di trasformazione e di costruzione, i consigli di facoltà hanno avvertito la esigenza di una cultura generale assicurata almeno formalmente dal possesso dell'accennato titolo.

40. - L'analisi condotta sino adesso sembra suffragare la tesi che pure attribuendo un adeguato sviluppo all'insegnamento tecnico-professionale si debba curare una cultura generale a sfondo classico, del tipo che si è già denominato « umanistico ».

L'impostazione della discussione fà vertere una risposta

fondata su due fatti basilari: l'uno relativo all'importanza generale di una cultura umanistica, l'altro sul contributo effettivo che gli studi dell'ordine medio danno a questa cultura, per definire le attività eventuali da svolgere in proposito nelle scuole militari.

Esigenze culturali dei quadri. Come premessa è peraltro opportuno sgombrare il campo di una serie di argomenti dialettici che si possono considerare preparatori di una esauriente illustrazione della tesi, i quali sono offerti dalla valutazione dell'effettivo contenuto di pensiero dell'azione dei quadri, dall'importanza di adeguarsi alle caratteristiche intrinseche e distintive di una cultura italiana permeata di riflessi della elaborazione culturale rinascimentale, infine dall'apprezzamento della utilità di integrazioni opportune a un ordine di studi precipuamente tecnici.

Taluno ha affermato che per dare o per eseguire degli ordini non occorrono doti di cultura perchè probabilmente non è indispensabile nemmeno pensare. L'affermazione, se si esclude la mala fede, pecca senza dubbio d'imperfetta conoscenza dei fatti.

Naturalmente non si attribuisce alcuna legittimità a questa tesi che al giorno d'oggi è del tutto fuori tempo, ma non è men vero che gli assertori potrebbero suffragarla con autorevoli citazioni. Federico II di Prussia ha detto che il soldato non deve pensare, perchè se pensasse non resterebbe nei ranghi.

A parte il fatto che non è lecito separare un concetto dall'epoca e dalle circostanze che lo hanno visto formulare, piuttosto che discutere è opportuno affermare che non si comanda e non si esegue se non si agisce colla mente e col cuore, cioè se si prescinde da un'azione meditata. E l'azione meditata deve maturare su buone cognizioni perchè i problemi che sor-

gono nell'azione di comando sono innumerevoli, sovente di grande peso e di una originalità intrinseca che induce alla condanna aprioristica di ogni procedimento a ricalco: sono problemi che richiedono menti agili e ginnasticate, abituate a vedere sotto grandi angoli ed a lavorare non soltanto nel dominio dei fatti materiali, ma anche in quello dei fatti spirituali.

La disciplina militare non consiste soltanto nell'acquisita abitudine della obbedienza agli ordini superiori, nè l'attività di elementi d'inquadramento di qualsiasi grado si riduce mai a una attesa d'ordini da eseguire al più presto e nel più conforme dei modi, nè infine può esser detto, fuori che in facezie di cattivo gusto, che la decisione del superiore disimpegna i subordinati da ogni esigenza di pensare per proprio conto, dato che tutto verrà loro prescritto a tempo opportuno perchè venga fatto a tempo debito.

La vita del soldato non sarebbe soltanto una vita dura, come cantano da tempo i congedandi, sarebbe anche una vita da automa perchè tale è la vita di uomini che debbono rinunziare alla loro individualità per adattarsi a un conformismo assoluto e che in attesa rassegnata degli atti di volontà altrui potrebbero in effetti considerare lusso inutile un pensiero autonomo e quindi fatica non necessaria e qualche volta dannosa.

Ogni attività militare si ridurrebbe a una costante *routine* di atti comuni ripetuti periodicamente, alleviata in qualche modo da taluni correttivi che si chiamano cameratismo, culto dell'onore, senso del dovere, fiori che non si comprende come possano sbocciare in quel miscuglio di necessario, di economico, di primitivo e di arrangiato che è la caserma.

Naturalmente, nulla di più inesatto: ben lontano dal richiedere rinuncie disdicevoli a uomini liberi, le Forze Armate esigono per un'adeguata solidità e per un pieno rendimento

uomini coscienti e di salde opinioni in tutti i gradini gerarchici, anche nei minimi. Procedere differentemente sarebbe commettere un grave errore psicologico e un grave errore tecnico.

Un grave errore psicologico perchè domani, in guerra, il combattente deve essere conscio dei motivi per i quali espone la propria vita e attenta alla vita altrui ed egli agirà tanto meglio quanto più sarà convinto della legittimità di ogni suo atto e, in quadro più grande, della giustizia della causa per la quale combatte e soffre; un grave errore tecnico, perchè nel combattimento, condotto per lunghi periodi di tempo da uomini praticamente isolati, il singolo combattente, ancor più il graduato e in genere ogni elemento d'inquadramento debbono trovare nel loro intimo il motore degli atti necessari e come tali da compiere ad onta di crisi di collegamento, d'intervento e di presenza di superiori immediati e mediati.

Gli studi tecnici, anche se non sono in difetto per l'abito alla valutazione meditata dei fatti, sono manchevoli per dare le basi di una visione adeguata della vita, di quella che si potrebbe chiamare una filosofia personale e che si materia in una sensibilità morale che è l'attributo elevato dell'uomo civile. Questa può trovare alimento solo in studi di cultura generale, dai quali pertanto i quadri non possono prescindere.

Gli studi classici in Italia. 41. - E vi è qualche cosa d'altro da aggiungere: in quegli studi si deve riconoscere un tratto distintivo pregevole del carattere italiano.

Un aspetto sostanziale di una cultura italiana è quello di essere permeata di legami coll'antica civiltà classica, di innegabile tradizione diretta, legami che non hanno il valore di semplici reminiscenze storiche ma di nessi di vita i quali hanno dimostrato il loro vigore anche in passato e in ogni

tempo hanno impresso una impronta indelebile a tutte le manifestazioni del popolo italiano.

Cultura italiana e sua funzione attuale. Questa cultura non è un semplice fatto marginale, il cui carattere accessorio può consentire senza inconvenienti di trascurarla in tempi duri: è una forza operante che è doveroso utilizzare e valorizzare.

Se si pone mente a quali sono oggi gli elementi di prestigio di un popolo e di un paese è facile constatare, basta a questo scopo un'analisi anche affrettata, che è preminente tra gli altri la cultura. E la constatazione ha rilievo anche al di fuori di considerazioni strettamente funzionali, perchè sta a dimostrare l'efficacia della cultura in contrapposto a correnti di pensiero secondo le quali essa potrebbe considerarsi superflua e non deprecabile il fatto che possa essere destinata a scomparire.

Poichè la cultura, come manifestazione dell'anima e del pensiero di un popolo che ha assolto una funzione storica e sul quale, per un complesso di circostanze, sono rivolti anche oggi gli occhi del mondo, è una forza, quindi un elemento di potenza, e per di più una forza operante perchè esercita una funzione equilibratrice in un'epoca in difetto di equilibrio e alla ricerca di un equilibrio e perchè la cultura italiana è soprattutto una tradizione di valori umani, coltivata da una collettività illustre che non vuole perdere il gusto della vita e il senso del suo pregio.

Chi ha trascorso in Italia gli anni climaterici della seconda Guerra mondiale e in particolare l'ultimo periodo di questa, quando il Paese fu invaso dagli stranieri e al tempo stesso dilaniato dalla guerra civile, sa per esperienza diretta che a questa cultura, e alla *civilitas* che ne è emanazione, si debbono le manifestazioni di tolleranza e di rivolta contro l'ingiustizia delle quali dette innumerevoli prove il popolo italiano.

Il vecchio aforisma della « terra dei morti » è vecchio e screditato, ma si è sentito ripetere sino alla noia che l'Italia è un museo di antichità o un giardino illuminato dal sole, quasi che il suo popolo non esistesse. Invece i molti invasori d'Italia si sono dovuti accorgere che sulla terra italiana vive una popolazione colta, illuminata dai suoi tremila anni di civiltà, cui l'antica civiltà ha messo nel sangue il senso della comprensione delle cose, il senso dell'equilibrio, di quell'equilibrio che manca a tanta parte del mondo, il senso della difesa contro le influenze che tentano di corromperne il modo di vita, da chiunque esercitate, siano esse espressione di barbarie o manifestazione di una civiltà che si vanta superiore ma è superiore soltanto in aridità di spirito e di concezione della vita.

Quando anche l'Italia non avesse altro patrimonio che quello della sua cultura essa sarebbe ricca e non solo nel mondo del pensiero, perchè si tratta di una ricchezza che ha corso in tutto il mondo, che illumina il tempo della sua storia più recente come ha illuminato il suo passato, quando era divisa e asservita, che è il tratto distintivo di tutto un popolo, fatto di pregi originali e non imitabili.

Tutto ciò non può essere trascurato e tanto meno dimenticato in tempi di guerre di propaganda e di guerra fredda, allorchè molte lotte vengono combattute sul terreno culturale ad opera di apposite organizzazioni, tra le quali emergono quelle di penetrazione culturale. E d'altra parte è bene ricordare che il neutralismo italiano del 1914 era basato in larga parte sull'ammirazione di ceti colti, civili e militari, per la cultura e le qualità militari dei tedeschi, come le simpatie per la Francia, tanto diffuse in Italia, erano e sono alimentate dalla conoscenza della lingua e della letteratura francesi e dalla diffusione della moda francese, oltre e più che dalla affinità di sentimenti e di modi di vivere.

Valori dello spirito.

E non c'è da dolersi se nel tempo delle progredite tecnicologie e delle tecniche avanzate che dovrebbero aiutare a vivere mentre la vita appare sempre più povera di valori spirituali, in Italia si vedono ancora coltivati quei valori dello spirito che nessun progresso della tecnica è in grado di produrre perchè sono i frutti di un'antica civiltà, cioè di un'antica cultura e di una antica educazione, come nessun nuovo ricco può ordinare intorno alla sua casa il decoro dei grandi alberi di un parco secolare.

La luce del passato illumina un presente di povertà materiale e non è fredda luce lunare: è luce solare che pervade la nazione e si ritrova nelle cattedre universitarie e si sente nei borghi più sperduti, negli atteggiamenti spontanei del popolo, nella maniera di giudicare uomini e fatti, in un distaccato scetticismo verso il nuovo o l'inusato, in un culto spontaneo delle tradizioni familiari, in una maturità di pensiero schiva di millanteria e operante in profondità, in una incapacità sostanziale di rassegnarsi all'ingiusto e in una ferma fede nel domani, quale solo può dare la luce dello spirito.

Attitudini formative delle scuole.

42. - Si è già fatto cenno a una situazione spirituale dei giovani di oggi e occorre appena dire come essa si rifletta sull'atteggiamento e sul profitto dei discenti delle scuole dell'ordine medio e superiore.

In particolare la scuola media non vive una vita felice ed è largamente deplorato da insegnanti e da studiosi il suo declinare, che è il declinare dell'insegnamento classico come la sua branca principale. La questione, di considerevole importanza culturale e anche sociale, è stata presentata dalla stampa quotidiana e periodica all'opinione pubblica e ampiamente trattata in riviste specializzate.

Di fatto si riscontra una impreparazione dei giovani che in verità non è esclusiva dei soli studi dell'ordine medio e si innesta in un clima spirituale delle masse studentesche di oggi, differente rispetto a quello, per esempio, di trent'anni or sono.

Questo clima spirituale trae origine in gran parte da una maggiore difficoltà della vita degli studenti, riflesso delle condizioni deteriori di vita che affliggono molta parte della popolazione italiana dopo la guerra perduta e le rovine materiali e morali che ne sono stata la conseguenza. Di qui un bisogno immediato di guadagno (e oggi molti studenti s'industriano in arti e mestieri) e conseguentemente una minore attitudine alla applicazione scolastica e anche una minore disponibilità di tempo per studi severi e per tanta parte personali, cioè al di fuori di uno stretto orario di lezioni e di esercitazioni di scuola. Inoltre le angustie della vita di oggi da un lato hanno diminuito considerevolmente il valore del titolo di studio quale strumento di reddito, dall'altro invogliano a procacciarlo al più presto e con poca fatica ciò che è implicita rinunzia a seguire il modo più conforme, che è quello di un'applicazione coscienziosa. Licenze liceali e lauree universitarie valgono poco di per sè perchè conseguite con scarsa preparazione; valgono poco anche nei loro effetti perchè sono titoli necessari per entrare nelle carriere professionali, ma ben lontani dall'essere sufficienti. Ed invece i licenziati ed i laureati hanno bisogno, nella stragrande maggioranza, di raccogliere un frutto sollecito delle loro fatiche scolastiche, frutto che si vede negato a una larga percentuale di buoni e di meno buoni.

A questo si aggiunga una sensibile imperfezione di risultati didattici da imputare alla trasformazione subìta dalle scuole medie. Nei licei gli studi hanno perduto molto del loro valore educativo. I programmi si sono estesi ma la scuola secondaria si limita a dare una vernice di nozioni varie e

sembra avere rinunciato a una formazione culturale solida e alla pratica di metodi coscienziosi d'insegnamento.

Il fenomeno si presenta con vari gradi da scuola a scuola e da luogo a luogo ma anche con vari gradi è generale. Distrazioni molteplici affliggono docenti e discenti e appare di frequente la manifestazione di uno spirito mercantile del quale sono segno i testi costosi e frequentemente cambiati, le prestazioni degli insegnanti a ripetizioni private e così di seguito, col risultato che è eliminata in gran parte la profittevole comunanza di animi tra cattedra e banchi di scuola, dalla quale si sono sempre avuti i migliori risultati didattici.

Con scolari culturalmente impreparati al termine del periodo nel quale si forma una cultura generale, è ovvio che le università e in genere le scuole dell'ordine superiore si vedano addossati compiti gravosi di completamento di programmi per adeguarli alle esigenze di formazione professionale e le scuole militari non fanno eccezione alla regola.

43. - Poichè si afferma la tesi che l'insegnamento puramente scientifico non basta per formare dei quadri militari e poichè si è riscontrato che gli studi umanistici tradizionali, gli studi delle scuole d'ordine medio, non danno garanzie in proposito, è deduzione logica che le scuole militari di reclutamento e di perfezionamento dalle quali escono i giovani ufficiali del servizio permanente dovranno assicurare la cultura generale che è indispensabile ai futuri comandanti ed ai futuri capi delle forze armate. Di conseguenza l'insegnamento tecnico e anche l'addestramento militare propriamente detto dovranno cedere in qualche misura alle esigenze di cultura generale e di studi umanistici.

L'affermazione non deve sorprendere.

Le scuole militari sono oltre tutto, e si dovrebbe dire soprattutto, scuole di carattere e di conoscenza di uomini. Senza

Carattere e conoscenza dell'animo umano. carattere e senza conoscenza dell'animo umano non si governano i subordinati, cioè non si è in grado di comandarli. Carattere e conoscenza dell'animo umano non sono mai stati il risultato di studi esclusivamente tecnici, poichè la tecnica non può dare indirizzi morali, nè aiutare a risolvere problemi dello spirito. Carattere e conoscenza dell'animo umano sono il risultato di studi nei quali il contenuto spirituale è elevato, che consentono di maturare una concezione filosofica della vita o per lo meno di concepire un indirizzo per la comprensione dei grandi problemi della società moderna che sono in primo luogo problemi di ordine morale.

D'altra parte la stessa esperienza e, quel che più conta, l'esperienza probante degli ufficiali che sono giunti ai gradi e agli impieghi più elevati delle carriere militari dimostrano quale considerevole numero di funzioni, anche non militari in senso stretto, possono dovere essere assolte da ufficiali e senza escludere che possano essere assolte bene per merito di improvvisazione da parte di menti mature e capaci di procedere con rendimento nell'opera di autoformazione in campi di attività in gran parte nuovi, è logico che lo saranno tanto meglio quanto più a fondo avrà operato la preparazione attraverso gli studi compiuti.

Per lo più sono funzioni nelle quali la competenza nelle discipline giuridiche e nelle scienze economiche e sociali hanno una parte importante, mentre per converso nelle scuole militari non si danno che cenni pressochè trascurabili delle prime e delle seconde si trova qualche accenno soltanto in corsi elevati, in Italia ad esempio nei corsi della Scuola di Guerra.

La guerra non è nè scienza nè arte e forse partecipa di entrambe perchè è una tecnica che si avvale di mezzi tecnici e di procedimenti scientifici affidati a temperamenti artistici. Il Cav. de Folard cita come parere del Mar. di Sassonia che

« *la guerre est un métier pour les ignorants et una science pour les habiles gens* ». Indubbiamente non è una scienza esatta, per quanto alcune branche degli studi militari abbiano un contesto di scienza esatta, ma esse sono ben lontane dall'esaurire le cognizioni e le attitudini necessarie non soltanto per comandare armate e divisioni, bensì per condurre battaglioni e compagnie.

Insegnamenti dell'esperienza. In conclusione si può ritenere assodato che « in tempi normali » la preparazione dei quadri permanenti debba aver luogo concedendo una giusta attenzione alle esigenze di cultura generale, anche se da un tale indirizzo derivi la esigenza di svolgere altre attività didattiche in aggiunta a ponderosi programmi di materie tecnico-scientifiche e di attività di addestramento militare. Naturalmente dovrà stabilirsi la sede più opportuna per tali attività didattiche, il che porta alla previsione di stati successivi di formazione culturale sulla quale si ritornerà in seguito (n. 46).

Si è detto in tempi normali perchè in tempi di emergenza, allorquando urgono improrogabili esigenze di difesa nazionale e occorre reclutare quadri in gran numero per l'inquadramento del potenziale umano di grandi Stati, è da prevedere si sia costretti a transigere nei riguardi di attività di carattere completivo anche se tutt'altro che di scarsa importanza per concentrare tempo e sforzi su quelli che sono in senso stretto i ferri del mestiere.

Circostanze di questo genere si sono già presentate e si potranno ripresentare in avvenire. L'esperienza insegna, e il dato ha innegabile fondamento, che ogni qualvolta si è dovuto procedere affrettatamente alla formazione di quadri gli inconvenienti sono emersi ben presto evidenti e si è imposta un'azione riparatrice. Le autorità responsabili hanno sentito il bisogno di ricorrere a provvedimenti d'integrazione

culturale per colmare le lacune che la pratica dimostrava intollerabili e di qui i corsi di completamento cultura, i corsi d'integrazione, i corsi di perfezionamento e il largo incoraggiamento all'autodidattismo per quello che esso può dare.

44. - È facile prevedere che sarà prospettata una obiezione che a prima vista è decisiva: la tecnica militare è complessa ed il tempo per insegnarla e apprenderla è limitato. Apparentemente non vi è posto per altre discipline, anche se riconosciute di grande merito ed è naturale che si procacci prima l'essenziale e poi l'accessorio.

Ma è veramente accessorio il contributo formativo di cognizioni che aprono la mente dei discenti ai grandi problemi della vita di oggi e che sono la premessa di ogni efficace inquadramento di fatti storici in movimenti di pensiero che sboccano in concezioni filosofiche della evoluzione delle società umane?

Prestigio della cultura italiana.

E ancor più, se quel che distingue gli italiani dagli altri popoli di elevata civiltà sono le caratteristiche ed i riverberi della cultura patria e se questa, nella sua originalità e nel suo indiscusso valore, ha tanta forza di prestigio ed è tanta promessa di futuro, è pensabile di trascurarne la partecipazione alla formazione delle nuove generazioni e dei loro quadri dirigenti o non è forse il caso di coltivarne lo spirito anche negli studi tecnici e negli studi militari per assicurare anche in questi lineamenti strettamente conformi al genio nazionale?

In altre parole, possono chiudersi gli studi militari in un tecnicismo esclusivo ed arido o non debbono piuttosto trarre profitto dalla partecipazione a movimenti più generali di pensiero?

Una risposta diretta ai precedenti interrogativi potrebbe essere interpretata come una presa di posizione aprioristica

in problemi che richiedono, perchè complessi, una meditazione matura.

È più facile risolvere il quesito trasferendolo, secondo un ammissibile processo di semplificazione, nell'esame dell'apporto che gli studi classici possono dare alla formazione di mentalità aperte ai problemi storici, economici e sociali che sono i lieviti della storia e, in un campo ancor più circoscritto, nell'accertamento degli indirizzi più adatti per preparare i quadri all'agilità mentale e alla facoltà di svolgere azioni redditizie e bene improntate nelle situazioni impreviste che sono la norma dell'impiego in guerra.

E allora si può considerare meritevole ogni iniziativa che tenda a perpetuare e se possibile incrementare le doti peculiari dell'italiano colto, dalle quali trae origine quel senso particolare delle cose che si è già riconosciuto dote precipua del popolo italiano e che proviene in gran parte da un alimento classico negli anni della sua formazione intellettuale.

In conclusione, accanto a una indispensabile cultura tecnico-scientifica si vede confermata la necessità di un'approfondita cultura umanistica da acquisire sia nelle scuole dell'ordine medio — e qui entrano in giuoco i titoli di studio da richiedere per l'ammissione alle scuole di reclutamento — sia coll'integrazione dei programmi delle scuole militari, inserendo nei corsi delle scuole di perfezionamento e in quelli più elevati da svolgere lungo tutta la carriera argomenti attinenti al diritto civile, amministrativo e internazionale, alla economia politica, alle scienze sociali, alla storia della filosofia oltre che alla storia politica e militare, infine favorendo cicli di letture ad opera di docenti illustri su argomenti di cultura generale selezionati in vista degli scopi che s'intendono perseguire.

Attività culturali che ovviamente non si propongono di fare degli esperti di diritto o di scienze economiche o sociali,

ma di aprire le menti dei quadri ai grandi fatti del presente e all'interpretazione corretta delle grandi correnti di idee che animano il mondo moderno.

Problemi come quelli accennati, se assumono un particolare aspetto in Italia, sono peraltro sentiti dal più al meno ovunque. In un recente saggio comparso sulla *R.M.C. Review* un insegnante di Storia presso il *Royal Military College of Canada* (1) caldeggiava un orientamento degli studi presso le scuole di reclutamento ufficiali anche in senso umanistico e esprimeva il suo convincimento, dopo aver rilevato che « *they have an essential part to play in the training of officers, not merely because of the practical application of some of them but also because of more tangible general values* », di « *the drowing urgency of the necessity for technical instruction and at the same time for a wider general education* »

45. - I quadri delle forze armate sono ripartiti tradizionalmente in quadri ufficiali e in quadri sottufficiali.

Modalità di formazione dei sottufficiali.

Le modalità di formazione di sottufficiali sono conformi alle funzioni e conseguentemente alle caratteristiche di impiego e di carriera di questo personale. Nella congettura che non permanga il criterio di mantenere distinte le due categorie che si sono dette tradizionali è logico che daranno le norme per definire il livello di cultura e di base e carattere degli studi di reclutamento dei sottufficiali non solo le esigenze d'inquadramento delle minime unità, ma gli ulte-

(1) Prof. R. A. PRESTON: *The humanities in cadet colleges.* « R.M.C. Review », riprodotto da « Canadian Army Journal », vol. 6, n. 2, may 1952: « essi hanno una parte essenziale nell'addestramento degli ufficiali non solo in virtù delle applicazioni pratiche di alcuni di loro ma anche a causa dei più tangibili valori generali » e « l'urgente necessità di istruzione tecnica e nello stesso tempo di una più larga educazione generale ».

riori eventuali impieghi nel corso della carriera. Tanto più che questi studi hanno sin dal presente, vale a dire sulla base dell'attuale situazione di ordinamento e d'impiego, un rilievo indubbiamente superiore, e pur nondimeno considerato in pratica insufficiente, di quello di alcune diecine di anni or sono, quando la funzione del sottufficiale, sinchè elemento d'inquadramento, si discostava di poco da quella originaria di « serrafile ».

Oggi le esigenze cui deve conformarsi il reclutamento dei sottufficiali sono ancora cresciute in parte per una « intellettualizzazione » diffusa delle Forze Armate che ricalca una evoluzione comune di tutte le professioni civili e militari, sempre meno empiriche e sempre più scientifiche, in parte per la crescente importanza in guerra e in pace di cognizioni richieste dalla sempre più estesa dotazione di mezzi tecnici, talora di grande perfezione e complessità d'impiego.

In questo quadro, che ha già consentito di affermare la esistenza di un coacervo di dottrine militari, la formazione dei sottufficiali deve proporsi due scopi sostanziali: consentire loro di comprendere e successivamente insegnare tutta la materia dell'addestramento della truppa; assicurare loro un livello di prestigio nei confronti della truppa che li metta in condizioni di assolvere bene le loro funzioni di inquadramento. L'elemento sostanziale di questo livello di prestigio è un titolo di studio superiore a quello medio delle reclute e poichè la legge sulla istruzione popolare obbligatoria esige che ogni italiano di vent'anni abbia almeno la licenza di 5ª elementare, il titolo di studio per l'ammissione ai corsi di reclutamento dei sottufficiali deve essere almeno quello della scuola media inferiore.

Questa esigenza non esula da possibilità pratiche.

Naturalmente sarà poi compito delle scuole di reclutamento sottufficiali aggiungere altre nozioni sino a toccare il livello

di una buona istruzione tecnica secondaria. E poichè il fine di ogni istruzione tecnica secondaria è quello di creare dei buoni « periti », che l'industria valorizza ampiamente, il criterio accennato riaccosta, come sembra opportuno, i sottufficiali alla categoria dei periti civili delle varie specializzazioni.

Per quanto si riferisce alle materie militari, deve essere profonda la conoscenza delle armi e curato l'insegnamento dei programmi d'addestramento della truppa e delle norme regolamentari d'impiego della squadra e del plotone.

È da ricordare che anche oggi taluni sottufficiali divengono ufficiali. Quando ciò avvenga sistematicamente in avvenire, allorchè ad esempio saranno applicati criteri di reclutamento ufficiali per i quali un'aliquota degli ufficiali inferiori preverrà dai comandanti di squadra (alfieri o cadetti), la cultura dovrà essere elevata in relazione a superiori incombenze d'inquadramento. L'obiettivo potrà conseguirsi colla frequenza di corsi di perfezionamento per i sottufficiali di una determinata anzianità di servizio, da istituire presso le stesse scuole di reclutamento, che in tali termini assolverebbero le funzioni di scuole di completamento cultura, ad uso dei sottufficiali che adiranno ai gradi di sottotenente e successivi.

Le esigenze di aggiornamento culturale. Il criterio risponde all'orientamento logico di evitare l'errore di considerare l'elemento d'inquadramento dotato per l'eternità dalle scuole di reclutamento delle cognizioni professionali e generali che gli occorreranno durante la carriera, affidando implicitamente a qualità di autodidattismo, molto rare e comunque poco redditizie, e più ancora alla diligenza e curiosità personali una funzione fondamentale come è quella dell'aggiornamento professionale, per di più indispensabile su due piani: progresso rapido della conoscenza umana nel corso di una carriera; crescente esigenza di cultura in incarichi di crescente responsabilità.

L'errore accennato ha avuto la conseguenza di quadri, e non soltanto sottufficiali, non aggiornati e non suscettibili di aggiornamento, di bravi uomini se si vuole, per i quali peraltro il mondo e le correnti di pensiero che si formano attorno e per effetto di nuovi modi di vita, di grandi eventi e anche di piccoli fatti ripetuti moltissime volte nelle masse, restano ignoti quanto le condizioni di vita di un altro pianeta, di stati mentali di distacco dalla vita inconsci e tanto più pericolosi dai quali deriva una incapacità fondamentale di comprendere quali sono i fattori essenziali della vita moderna e il loro giuoco complesso.

Allora gli individui si ripiegano su loro stessi e si estraniano dall'ambiente in cui vivono. Le loro facoltà di esseri intelligenti diminuiscono e lavorano male perchè si trovano sempre di fronte a fatti improvvisi e imprevisti, le funzioni d'inquadramento sono male assolte anche su piano modesto perchè non trovano rispondenza nei subordinati, più giovani, i quali seguono orientamenti e idee aggiornati, quindi differenti e divenuti in gran parte incomprensibili.

46. - Un'attività di aggiornamento dei quadri è incombenza importante per mantenere all'altezza delle proprie funzioni ufficiali e sottufficiali e per molti riguardi di importanza non inferiore a quella di formazione. In effetti si tratta di due azioni complementari e indispensabili.

Invece per talune categorie di personale è anche oggi inesistente e per altre poco curata, col risultato di rendere di scarsa efficienza la funzione d'inquadramento.

I tentativi posti in atto attraverso cicli di conferenze culturali sono sempre stati privi di risultati pratici. Meglio ri-

Gli accertamenti d'idoneità.

spondono corsi periodici quando sono bene organizzati e ben condotti, i quali sono parzialmente esercitati ma in genere

secondo linee poco organiche e sovente caotiche, quindi con scarso rendimento.

L'aggiornamento culturale dei quadri deve invece essere sistematico e condotto in guisa da reagire alla tendenza di ufficiali e sottufficiali di considerarsi dotati a sufficienza, ciò che rappresenta anche una linea di minor resistenza perchè innegabilmente scansa fatiche non sempre ricompensate materialmente.

Una infondata valutazione ottimistica di doti culturali e professionali può verificarsi più facilmente in un ambiente militare nel quale un'autorità d'istituto fiancheggia costantemente e di frequente sovrasta e molte volte sostituisce un'autorità personale della quale allora emergono meno i difetti. Inoltre è difficile che si alimenti l'autocritica in un ambiente nel quale la critica è considerata mancanza di riguardo e in casi che sono tutt'altro che rari, anche insubordinazione o disfattismo. Di qui frequenti condizioni di beata e talora premiata ignoranza che se astuta tace, se meno avveduta si manifesta in modo grossolano.

Molto probabilmente per porre rimedio a stati di fatto di tal genere si dovrà accedere a un duplice ordine di provvedimenti: disporre accertamenti severi di capacità nel corso delle carriere, per esempio a ogni passaggio di categoria; fare frequentare opportuni corsi di informazione e di valutazione in precedenza immediata degli accennati accertamenti.

Lo scopo dei corsi e degli accertamenti, evidentemente interconnessi, è di provvedere a periodiche somministrazioni di cognizioni ben dosate e ben sistematizzate in conformità di una visione aderente di necessità e di possibilità.

Il tutto è da definire secondo progetti organici, ben dimensionati e con giusta e lontana previsione del futuro, perchè molto si può chiedere agli uomini e in particolare a dei sol-

dati, ma conviene sempre chiederlo con ragione di causa e procedendo senza incertezze, quali sono rivelate dalle mancanze d'intervento di alti uffici che si adagiano talvolta in una attesa abulica di vedere le cose sistemate per proprio conto, e questo equivale a un'attesa del miracolo, o da un ritorno periodico a procedimenti superati che creano situazioni nelle quali il dinamismo confina colla confusione delle idee e il provvedimento illogico si traduce nell'arbitrio.

Capo VI

LA PREPARAZIONE DEI QUADRI: I COMANDANTI DELLE MINORI UNITA' D'ARMA

47. - Si è già trattato con qualche diffusione (Capo III) dell'azione di comando e se ne sono delineati aspetti, fondamenti e modalità generali di estrinsecazione.

L'azione di comando nei reparti di truppa.

Adesso s'intende esaminarne talune forme particolari, a cominciare dall'azione di comando dei reparti di truppa, i reparti che con termine organico si chiamano le minori unità, per individuare le linee di preparazione dei quadri relativi.

In questo settore l'azione di comando assume un carattere particolarmente suggestivo e al tempo stesso solleva problemi specifici, perchè è nelle minori unità che sono inquadrati gli uomini di truppa e si provvede al loro addestramento in pace e alla loro condotta in combattimento. Problemi di grande rilievo sui quali hanno meditato a lungo gli studiosi di argomenti militari, i tecnici militari in primo luogo, gli scienziati e gli scrittori.

La materia quindi non è nuova. Se il molto scritto ha avuto varia fortuna ciò è dipeso dal fatto che non è facile vedere

---

Nota — La materia del presente Capo è tratta da un articolo inviato nel 1951 alla « Rivista Militare », articolo che non fu approvato dalle SS. AA. e del quale non è stata consentita la pubblicazione.

abbordare la materia con conoscenza di causa — talora ha fatto difetto l'esperienza militare, talora la dottrina e l'attitudine alla ricerca — e le argomentazioni sono risultate di sovente falsate da analisi incompleta dei fatti o da lacune di concretezza. Altre volte si è caduti nel vuoto della retorica e le deduzioni sono apparse futili e scarsamente convincenti, comunque non risolventi.

Si conviene che risolvere, s'intende risolvere con esiti pratici, è cosa tutt'altro che facile, ma la questione ha una importanza superiore a ogni valutazione estemporanea, perchè costituisce il nocciolo centrale intorno al quale si edifica durevolmente per le forze armate e in particolare s'imposta ogni aggiornata preparazione di quadri, preparazione la cui complessità è sintetizzata nella nota sequenza di reclutamento, addestramento, disciplina e avanzamento. Da notare che le accennate attività debbono essere esercitate non in vista di interessi particolari, pur meritevoli di molta considerazione, ma in aderenza a esigenze generali, come modalità essenziali per assicurare le migliori condizioni d'inquadramento che sono realizzate quando sono gli elementi più idonei che accedono alle carriere militari e sono scelti per i posti di maggiore responsabilità.

La formazione dei comandanti di minori unità.

Non si dice nulla di nuovo anche quando si afferma che il problema accennato è ancora in attesa di una soluzione intonata alle attuali circostanze d'impiego delle forze armate e bene orientata verso le prevedibili future. Tanto più che è diffusa la convinzione che anche in questo campo i vecchi indirizzi tradizionali non sono più completamente validi ed i nuovi non sono ancora definiti del tutto.

È un fatto che in materia di formazione dei quadri si è in presenza di una evoluzione profonda i cui termini non sono

ancora visti perfettamente nè in linea di necessità, nè in linea di possibilità.

D'altra parte le esigenze d'inquadramento urgono e non possono ritenersi soddisfatte da soluzioni episodiche e talora di scarsa razionalità. Di qui un malessere innegabile di fronte al quale le cure sintomatiche si rivelano sempre insufficienti.

Le cause profonde non sono rimosse e permangono l'inadeguatezza degli interventi, quando non sussiste l'errore organico, e la carenza di provvedimenti essenziali, accidenti pressochè permanenti nella storia della organica militare, dei quali a dir vero nessuno esercito si può considerare esente.

Le conseguenze di eventuali errori.

Ma si tratta di materia nella quale sbagliare non è consentito senza gravi conseguenze e la stessa deficienza, senza giungere all'errore, è fatto grave in relazione alle opere e al tempo che vengono richiesti dalla formazione di quello specialista compiuto che è l'ufficiale moderno. Al difetto numerico si accoppia di frequente il difetto qualitativo, perchè la scarsa disponibilità, come già rilevato (Capo V), pone in sofferenza la selezione ed entrambi si manifestano nello scadimento dei quadri e in definitiva delle carriere militari. Fatti interagenti e preoccupanti allorchè compaiono su vasta scala, che è necessario eliminare mediante un'azione intelligente e lungimirante di carattere tecnico e morale.

Lasciando da parte per il momento il problema della formazione dei capi (Capo VIII), il quale per la sua importanza consiglia un'indagine a parte e su altre basi, allorchè si accenna a soluzioni scarsamente rispondenti si fà particolarmente menzione dei provvedimenti di reclutamento e di selezione che prescindono dall'accertamento delle doti indispensabili per comandare le « minori unità », doti il cui possesso si realizza con un processo di formazione adatto per concezione e collaudato dall'esperienza.

Attività del genere trovano la loro premessa in una estesa serie di fatti concettuali di carattere vario tra i quali si citano alla rinfusa la giustificazione etica delle funzioni di comando, la valutazione psico-fisica delle doti essenziali del comandante e del combattente, dopo averne definito il « profilo » o i profili tipo, le caratteristiche organico-tattiche delle varie armi, infine la visione pratica del *curriculum vitae* medio dell'elemento normale d'inquadramento.

L'elenco non è completo, ma è sufficiente per mettere in evidenza la complessità dell'indagine e l'interagenza di elementi disparati. Al tempo stesso è un problema largamente sentito dagli interessati, largamente discusso, anche se gli orientamenti che si manifestano nelle discussioni peccano di frequente di razionalità, di aderenza e di senso pratico e danno esito in deduzioni in difetto per quanto concerne la rispondenza a finalità di ordine superiore.

Difficoltà di soluzioni concrete. Queste stesse circostanze rendono arduo il tentativo di definire in breve soluzioni sulle quali possa convergere il più largo consenso. Conviene limitare gli obiettivi e ritenere di avere realizzati i postulati di utile contributo qualora si riesca a inquadrare debitamente una materia meritevole di molta attenzione, in guisa da presentarla in modo conveniente all'esame dei tecnici e degli interessati per una proficua discussione.

D'altra parte è innegabile lo scontento dei quadri medi, provocato da condizioni generali e acuito da confronti con la situazione di quadri superiori e di professionisti e funzionari civili. È quindi atto di politica lungimirante esaminare a fondo le cause per eliminarle o rimuoverle, perchè le circostanze accennate e illustrate più diffusamente in seguito incidono negativamente sulla stessa efficienza dell'Esercito.

48. - La guerra è divenuta feroce, lunga e dispendiosa in misura superiore a ogni previsione.

Il progresso civile contemporaneo è caratterizzato dalle grandi conquiste della Scienza e dalle nuove tecnologie che ne sono il derivato; la maggior parte di queste conquiste e di questa tecnologia crea mezzi atti a distruggere, cioè mezzi di guerra.

È ovvio che le conquiste scientifiche influiscono sulla civiltà e sulla vita moderna in vario modo ma è da meditare il fatto che la linea del progresso civile, poichè la loro utilizzazione fornisce migliori possibilità di vita all'umanità, sembra scadere in confronto della linea di più violento contrasto dei conflitti tra gli uomini, in quanto consentono e quindi esigono forme più gravi e più decisive della lotta armata colla quale da tempo immemorabile questi affrontano e risolvono i mutui contrasti non risolubili per vie pacifiche.

Asprezza della guerra moderna.

Si lascia da parte se sia debito parlare o scrivere di risoluzione di contrasti, perchè si potrebbe sostenere con autorità di prove che il ricorso alle armi crea più problemi di quanti ne risolva. La discussione della tesi, senza dubbio interessante in senso etico e in senso politico, porterebbe lontano dal tema assunto. È più conforme alla linea di ragionamento che si intende seguire e agli scopi proposti constatare che è difficile prevedere quale delle due influenze così discrepanti possa prevalere alla lunga. Ma se la ricerca in questo senso può presentarsi aleatoria perchè forse non esiste una risposta determinata al quesito, si deve d'altra parte considerare illogico e quindi assai improbabile che ciascuno dei contendenti trascinati in un aspro conflitto armato non attinga il più largamente possibile al progresso della Scienza e della Tecnica per superare l'avversario.

Non esiste altra possibilità di piegare la volontà altrui che attingere largamente al vaso di Pandora della conoscenza scientifica e l'esperienza anche recente conferma ampiamente l'affermazione.

Su questa base si fonda il convincimento che l'armamento sarà sempre più perfezionato e più micidiale e la deduzione che un armamento sempre più perfezionato e più micidiale rende inevitabilmente più complessa la funzione di comando e più arduo l'impiego delle unità di ogni grado gerarchico, ivi comprese anche le minori unità.

Con considerazioni intuitive come le precedenti si giustifica il luogo comune corrente che la guerra è divenuta difficile. E in effetti questa difficoltà aumenta ogni dì e si riverbera in una crescente complicazione dell'opera intesa a preparare quadri all'altezza dei compiti che li attendono.

L'affermazione merita di essere considerata qualche cosa di più che uno sterile rimpianto della « gran bontà dei cavalieri antiqui » o delle stesse guerre a obiettivi limitati di tanto più vicine all'epoca attuale.

L'avvento della guerra totale. Essa è l'immediata conseguenza di un avvenimento di portata storica che deve essere tenuto ben presente: l'avvento della guerra totale.

La guerra totale coinvolge combattenti e civili, senza distinzione di età e di sesso, e al tempo stesso esalta in modo parossistico il contributo di tecnologie molto progredite al servizio di un'esigenza difensiva che è anche capacità di offesa, anzi, a un dato momento, è essenzialmente facoltà di aggressione.

Tutto ciò può costituire una spiacevole constatazione ma è una realtà dinnanzi alla quale è pericoloso, oltre che stolto, chiudere gli occhi. Per di più essa ha avuto la conseguenza che oggi la maggior parte degli Stati è impegnata fortemente,

se pure in differente misura, in uno sforzo di perfezionamento e di potenziamento delle proprie forze armate nel quale è necessario inserire il problema della preparazione dei quadri per vederlo nella giusta luce.

La guerra totale e caratteristiche di quadri.

Un importante riflesso del contenuto tecnico della guerra totale deve riconoscersi nel fatto che i quadri delle odierne forze armate sono ormai costituiti da tecnici ai quali si richiede una sempre maggiore capacità meccanica in dipendenza dell'impiego di macchine sempre più numerose e sempre più perfezionate, cioè quello stesso ordine di fatti per il quale tende a scomparire il carattere della guerra che si potrebbe chiamare « tradizionale » e si afferma un suo nuovo carattere per individuare il quale si sentirebbe il bisogno di ricorrere a un attributo come « macchinistico ».

Vien da chiedersi che cosa succeda in queste circostanze del fattore uomo, che al momento interessa soprattutto perchè è genere nel quale rientra come specie l'elemento « quadro ».

Si eviti l'errore di giudicare l'uomo sommerso dalla macchina. Una visione di questo genere sarebbe infondata più che illogica. Anche nell'epoca dei *robots* e dei « cervelli elettronici » è l'uomo che fà funzionare le macchine, che dà loro uno spirito e ne esalta o ne deprime il rendimento.

Lungi dall'essere sommerso, l'elemento uomo emerge forse più che in passato perchè le nuove armi ed i nuovi mezzi tecnici ne elevano facoltà e possibilità d'azione, mutando al tempo stesso la sua funzione, allorchè al combattente armato di un'arma semplice e leggera e del suo coraggio, che aggredisce il suo simile o si difende in una lotta a distanza ravvicinata, si sostituisce gradatamente un ingegnere chiamato a far funzionare macchine complicate in circostanze generalmente non facili e quindi, per necessità di cose, un tecnico provetto.

Si è detto in circostanze generalmente non facili di funzionamento e in questa constatazione è insito uno dei fatti più determinanti del processo formativo di quadri.

Di solito, nella tensione del combattimento, un uomo non non è mai nelle condizioni migliori per imporsi una linea complicata d'azione e preferisce seguire le regole alle quali è abituato. Questo è il motivo per il quale, secondo un vecchio adagio, si suole dire che in guerra riescono bene soltanto le cose semplici ed è anche la ragione, ed è fatto più importante, per la quale si può prevedere come agiranno amici e nemici.

Preparazione specifica accurata.

La prestazione di un'attività tecnica in circostanze non facili di esercizio esige una preparazione specifica accurata per evitare che le armi e in generale i mezzi tecnici in dotazione siano male impiegati e ancora peggio, come è già dato riscontrare in molte circostanze, non siano impiegati.

L'affermazione precedente può suscitare sorpresa ma di fatto le minori unità d'arma sono provviste ormai di un armamento così complesso e di arduo impiego che accade di frequente di vedere comandanti poco esperti in serie difficoltà per sfruttare a pieno l'intera gamma di mezzi di cui dispongono. È da situazioni concettuali di questo tipo che taluni comandanti di minori unità derivano una opprimente sensazione di peso dalle armi di cui dispongono, sensazione della quale si deve ostinatamente contestare la legittimità perchè non esiste mai eccesso di fuoco nel combattimento moderno, nè per chi attacca, nè per chi si difende.

Ed è inutile ricercare causali giustificative di impieghi inadeguati, perchè la sostanza dei fatti non muta: si tratta d'impreparazione professionale, che non consente di trarre in ogni circostanza da un armamento potente e multiforme tutto il rendimento di cui esso sarebbe capace.

Se non sussistessero altri validi argomenti, basterebbe la

precedente annotazione per dimostrare che la preparazione professionale è una delle incombenze basilari nella formazione di quadri di forze armate moderne.

La valutazione dei quadri.

49. - La formazione di quadri non è soltanto partecipazione a una serie ben preordinata di corsi d'istruzione dotati di programmi adatti e di buoni istruttori presso scuole che applicano opportuni metodi didattici; è anche e forse soprattutto opera di valutazione costante delle attitudini d'inquadramento raggiunte dai singoli mediante l'accertamento delle facoltà necessarie per assolvere funzioni di comando di crescente responsabilità nei successivi gradi gerarchici e, in linea subordinata, controllo della rispondenza del processo addestrativo a esigenze ben note.

Le accennate facoltà sono anzitutto individuate e quindi fatte oggetto di un lavoro di affinamento che è compito specifico di istituti di reclutamento e di perfezionamento ufficiali in s.p.e., ma si sarebbe del tutto in errore se si considerasse esauribile ed esaurita in quelle sedi ogni attività di preparazione tecnico-professionale dei quadri.

Un'azione in questo senso, per essere operante in profondità, deve essere estesa nel tempo sino ad assumere il carattere di un'incombenza permanente durante il corso della intera carriera e deve assumere contenuto e modalità ben definiti in funzione di un'esigenza di perfettibilità alla cui realizzazione concorrono disposizioni d'ordinamento, d'assegnazione organica, di trattamento economico, di avanzamento, per non citare che una parte degli elementi in giuoco.

È stato già espresso il concetto (n. 46) che la sola spinta iniziale data dagli studi delle scuole di reclutamento e di perfezionamento non basta ad assicurare il viatico di cultura di un ufficiale completo in vista dei compiti che possono venire

affidati nel corso di una carriera ordinaria. Gli studi compiuti nelle accennate sedi non superano il valore di una base professionale generale, che è utile sia sempre più uniforme per i quadri di tutte le armi e sulla quale vengono successivamente a inserirsi le nozioni che abilitano all'esercizio del comando in posizioni di ordine gerarchico sempre più elevato, i dati d'esperienza personale frutto di pratica professionale ed i risultati di una formazione di carattere che sono il prodotto più pregevole del servizio prestato presso i reparti.

In definitiva si tratta di un lavoro ingente quanto geloso, da porre in essere con adatte modalità che si possono riassumere in poche linee: la pratica del servizio, in specie se assolto agli ordini di superiori sperimentati e coscienziosi — i corpi di truppa debbono tornare a essere la scuola naturale e di più immediato rendimento degli ufficiali dei gradi inferiori —, l'autodidattismo, nei limiti di rendimento dilatati da un metodo razionale di studio, la frequenza di corsi presso istituti militari o presso scuole d'arma, il conseguimento di titoli scolastici o accademici presso scuole civili essenzialmente dell'ordine universitario e delle facoltà tecnico-scientifiche.

In ogni caso è condizione necessaria di rendimento un arredamento didattico appropriato, la disponibilità di libri di testo aggiornati, la larga dotazione di materiali e la guida da parte di organi ben costituiti e ottimamente diretti.

Corsi d'istruzione e corsi di addestramento. I corsi d'istruzione e di addestramento (secondo una prassi corrente si parla d'istruzione quando s'impartiscono nozioni teorico-pratiche e di addestramento allorchè si provvede alle cognizioni relative all'impiego nei campi tattico e tattico-tecnico) possono presentare le varie caratteristiche suggerite dalla pratica dell'insegnamento: durata, periodi preparatori, periodi di frequenza sono commisurati ai

fini perseguiti e alle materie d'insegnamento; le fasi preparatorie possono svolgersi anche per corrispondenza se si è in condizione di suscitare l'interesse dei discenti e se si adottano provvidenze adeguate per assicurare serietà e rendimento del lavoro.

Per esigenze pratiche i corsi di aggiornamento, di carattere informativo e valutativo, dovranno cadere di regola in corrispondenza dei noti traguardi offerti dagli esperimenti per l'avanzamento ai gradi di comandante di compagnia, di comandante di battaglione e di comandante di reggimento o di raggruppamento e impieghi corrispondenti.

Caratteristica saliente e d'immediata constatazione di tutta l'attività addestrativa dei quadri è la continuità nel tempo, in omaggio alla quale i requisiti di aggiornamento sono certamente perseguiti e il rendimento assicurato per congrue percentuali.

Si deve assolutamente evitare che elementi ben dotati e costituzionalmente atti a raggiungere gradi elevati intristiscano per difetto di un nutrimento intellettuale in mentalità e capacità di gradi sensibilmente inferiori a quelli cui potrebbero aspirare e si deve del pari evitare, per contrapposto, che elementi scadenti possano procedere, concorrendo situazioni generali di favore, sino a gradi per i quali difettano sensibilmente in doti generali e culturali.

L'argomento è particolarmente delicato ma di estremo interesse.

In genere viene provveduto mediante giudizi periodici di idoneità, che nelle intenzioni dovrebbero costituire verifiche del permanere delle qualità indispensabili per assolvere le incombenze del grado e dell'impiego.

« I procedimenti di verifica sono stati in generale informati sinora a modalità tradizionali, ma è da prevedere che attesa l'importanza e la difficoltà di accertare l'effettivo pos-

sesso di doti peculiari ed elevate ed il geloso interesse di conseguire i migliori risultati possibili, si possa ricorrere in un prossimo avvenire a procedimenti scientifici basati sulla tecnica della psicologia sperimentale.

« La selezione di quadri impostata su metodi obiettivi suggeriti dalla scienza e collaudati dall'esperienza non è un fatto nuovo perchè ha già avuto applicazioni parziali presso taluni eserciti ma è essenzialmente un fatto promettente per la realizzazione di ottime condizioni d'inquadramento » (1).

Quel che importa è di evitare con somma cura l'errore di valutazione. La frequenza dell'errore valutativo infiacchisce l'inquadramento e di seguito svilisce in modo grave l'intera gerarchia. Alla inflessione del prestigio che ne deriva si aggiunge ben presto il danno dell'azione di comando morbida e incompetente di coloro che sono stati portati a posti di responsabilità dei quali non erano meritevoli.

I titoli di scelta. Le valutazioni debbono essere obiettive e rigorose. Principio inderogabile: il merito debitamente accertato è l'unico titolo decisivo di scelta. La posta in giuoco è troppo alta perchè si possa transigere in nome di un pietismo estremamente dannoso o, ancor peggio, si possa indulgere a spirito di consorteria.

La valutazione è permanente durante tutta la carriera. Non vi debbono essere « arrivati » e membri di *jury*: anche il grado più elevato deve essere soggetto al controllo della permanenza periodica delle doti occorrenti, naturalmente da farsi in sede e con modalità convenienti.

Affermata questa tesi, se ne deduce logicamente che, contrariamente a una opinione diffusa quanto erronea, l'aspetto più emergente di una « carriera militare » non è costituito da

---

(1) Gen. P. Supino: *Preparazione dei quadri presso gli Eserciti moderni*. « Rivista Militare », anno 1951, n. 2.

fatti utilitari di ordine privato, ma dalla formazione e perfezionamento di una personalità militare in vista dell'accesso a impieghi sempre più importanti, cioè di maggiore responsabilità, nell'interesse generale dell'Esercito.

La carriera militare. 50. - In effetti una carriera militare non deve essere identificata in una scala di emolumenti crescenti, ma in una successione di incombenze gradatamente più impegnative, assolte in modo eccellente in posizioni di rilievo sempre maggiore.

Stipendi e assegni vari corrisposti agli ufficiali ed ai sottufficiali hanno indubbia analogia coi trattamenti economici attribuiti ai professionisti ed ai funzionari delle carriere civili, peraltro esiste una differenza specifica insita nel fatto che mentre il lucro è lo scopo dell'attività professionale civile, ogni finalità di profitto esula dall'attività di quadri militari.

Nelle carriere militari una compartecipazione agli utili sarebbe, ad esempio, oltre che un assurdo economico, una deviazione morale.

Nella professione delle armi non si arricchisce. Però non si deve nemmeno condurvi una vita di angustie e tanto meno miserevole, perchè ne risulterebbe leso in modo insanabile il prestigio sul quale, essendo presenti molti altri attributi, si fonda l'azione di comando e infirmata ogni circostanza di lavoro sereno e di prestazione senza limiti che sono proprie dei quadri.

Se ne inferisce che gli emolumenti corrisposti agli ufficiali ed ai sottufficiali hanno una loro finalità che non è quella di generale accezione — il compenso di una prestazione —, bensì quella di assicurare tollerabili condizioni di vita a coloro che hanno dedicato tutto se stessi al Paese, sino all'estremo sacrificio se occorra, e alle loro famiglie perchè essi possano

attendere serenamente e proficuamente a incombenze ardue, assorbenti, gelose.

Queste circostanze non si riscontrano nel trattamento economico dei gradi minori degli ufficiali e dei sottufficiali il quale è veramente inadeguato. Ma vi è di più. Quando il requisito della ineccepibile rispondenza tra impiego e capacità di prestazione venga a mancare, s'interrompe la carriera col passaggio nella riserva anche in un'età che oggi si può considerare immatura in confronto alle condizioni che sono fatte alle categorie impiegatizie civili, e altri più meritevoli subentrano nelle cariche. Interviene il trattamento di riserva che deve essere decoroso non *causa pietatis*, la quale non ha diritto a considerazione in una trattazione puramente tecnica della questione, ma per esigenze superiori di facile eliminazione dal servizio effettivo di tutti coloro che non sono più in grado di rendere in modo spiccato nel grado raggiunto.

Trattamenti economici di servizio e di quiescenza.

Orbene, anche il trattamento di riserva e di quiescenza di ufficiali e sottufficiali è veramente penoso!

Per contro dovrebbe considerarsi non solo equo, ma anche opportuno assicurare ai quadri delle Forze Armate un trattamento sullo stesso livello della categoria meglio retribuita da parte dello Stato, che tenga in pari tempo debito conto del maggiore disagio che comporta la vita militare e dei più ristretti limiti di età, infine che sollevi una delle più benemerite categorie di cittadini dalle attuali gravissime ristrettezze e preoccupazioni.

Una obiettiva valutazione di tali elementi s'impone anche in questo caso non tanto per esigenze di pura equità, pur nondimeno da non trascurarsi mai, quanto e forse in maggior misura per evitare dannosi riflessi negativi. Su questi si è a lungo discorso quando si è trattato del reclutamento dei quadri

(Capo V); qui si torna sull'argomento per insistere sul fatto che ogni possibilità di selezione viene a mancare quando i trattamenti economici di servizio e di quiescenza discendano al disotto di livelli segnati da esigenze di vita.

51. - Illustrati brevemente gli aspetti generali di un problema dei quadri, con speciale riguardo ai quadri minori, e alcuni suoi elementi accessori, si è giunti all'argomento centrale che naturalmente verte sulla ricerca delle linee risolutive. E considerato sufficiente in questa sede il cenno già fatto a proposito del trattamento economico, quali sono i criteri e le modalità più rispondenti per il reclutamento e la selezione dei quadri?

Criteri e modalità di selezione.

Impostare la questione nei termini precedenti equivale a chiedersi se le attuali concezioni in materia siano tuttora incontrovertibili e, nel caso di risposta negativa, quali concezioni aggiornate possano indicarsi per addivenire a soluzioni più opportune e più attuali.

I quesiti impliciti nei due precedenti periodi investono ponderose questioni la cui trattazione esauriente richiederebbe l'esame di molteplici argomenti d'ordinamento, organici, addestrativi e d'impiego, esame che supera indubbiamente il quadro di un rapido assaggio. È peraltro possibile circoscrivere il compito limitandolo all'indagine su alcuni aspetti morali e tecnici che rivestono particolare interesse in quanto costituiscono premessa necessaria di ogni valutazione esauriente di indirizzi generali e di provvedimenti specifici.

Si è fatto cenno ad aspetti morali. È normale che argomenti militari e quindi tecnici in senso stretto abbiano indiscutibili connessioni con fatti spirituali e il problema dei quadri, per la sua stessa natura, non può che confermare la norma.

Ad esempio, è di ordine altamente morale oltre che d'innegabile portata pratica il principio che *l'autorità del comandante si basa sulla conoscenza più elevata e completa che egli ha di tutto il lavoro che affida ai suoi subordinati.*

Il portato pratico di questo principio è insito nel fatto che esso fornisce la condizione necessaria e sufficiente per giudicare sulla idoneità di comando e precisa un concetto fondamentale difficilmente determinabile in linea oggettiva per altra via.

È su tale base che si addiviene da un lato alla utilizzazione degli elementi che spiccano per merito e dall'altro alla estromissione degli elementi superati o per limiti soggettivi di capacità o per processi involutivi di varia origine, come applicazione di una norma fondamentale: la capacità professionale, considerata nel suo significato più esteso e accertata nei modi più obiettivi, costituisce il criterio principale di ogni assegnazione e di ogni promozione.

L'evidenza della tesi esime da ogni dimostrazione di necessità. Comunque non è inutile ricordare che una buona cultura, essendo presenti adeguate doti intellettuali, morali e fisiche, è elemento indispensabile di quel prestigio che rende facile e redditizia ogni azione di comando.

Il prestigio dei singoli genera l'alta valutazione della categoria. Quadri di merito, apprezzati e amati dal Paese, sono di grande valore per la coerente e rispondente soluzione dei problemi della difesa nazionale che oggi presentano particolare rilievo sia dal punto di vista tecnico-militare, sia dal punto di vista economico-finanziario.

Quando per contro fanno difetto le qualità dei quadri, le forze armate intristiscono in vie senza uscita e la realizzazione di ogni provvedimento organizzativo incontra le più gravi difficoltà.

Lasciare insoluti i problemi dei quadri equivale a diffe-

rire a tempo indeterminato ogni soluzione di problemi vitali connessi colla difesa del Paese. Il pericolo reale di situazioni del genere è insito nel fatto che al valore effettivo delle Forze Armate sono legate le realizzazioni di ogni indirizzo politico nel campo internazionale, perchè le forze armate costituiscono gli agenti catalizzatori dei contrasti connessi col dinamismo dei popoli e talora, nei momenti più difficili, gli agenti risolutori.

Il principio enunciato dà inoltre la giustificazione *a posteriori* dei procedimenti tradizionali di valutazione per gli avanzamenti, attraverso l'esame di come sono state esercitate le funzioni del grado e la prova presuntiva della idoneità generica ad assolvere le funzioni del grado superiore, nonchè la convalida della prassi dei periodi di permanenza minima nei gradi, dei periodi di comando effettivo di reparto e degli accertamenti valutativi periodici, per non citare che alcuni dei procedimenti correnti più noti.

Ma questo principio ha anche e soprattutto un contenuto etico perchè pone a base di una teleologia ideale e delle obbligazioni che ne derivano un'altra dirittura morale — in altra sede la si è chiamata « onestà militare » — da fare presiedere a ogni atto dell'attività dei quadri, stavolta agli atti che si propongono l'investitura di funzioni di comando.

L'onestà militare.

Beninteso si tratta di una normativa di codice non scritto, ma non per questo è meno rigorosa. Essa non può mancare laddove è data facoltà e sovente è fatto obbligo di richiedere ai propri dipendenti i più gravi sacrifici sino a quello supremo della vita.

Normativa che si sintetizza nella valorizzazione dei più meritevoli, nella consuetudine della collaborazione leale e competente, nel riconoscimento spontaneo dei meriti di ciascuno anche e specialmente se superiori ai propri, nella esaltazione

dei sentimenti di onore, nella solidarietà totale nel nome della disciplina e del lealismo a servizio della Patria e delle istituzioni che la impersonano, nella gioia della responsabilità in ogni circostanza e in ore gravi, nello spirito di sacrificio spinto sino all'estremo, infine, discendendo verso le attività più minute, nei doveri di esempio, di benevolenza e di equità nei riguardi dei dipendenti.

Se ben si considerano, questi lineamenti morali costituiscono un alto titolo di nobiltà e al tempo stesso la certezza di ogni efficace collaborazione e cooperazione.

Stà di fatto che in loro difetto collaborazione e cooperazione restano lettere morte. Un esercito presso il quale non sia coltivato un alto indirizzo morale non può correre le alee di prove gravi: esso è votato in partenza agli insuccessi nella lotta contro un avversario che abbia in onore quei valori ideali che sono stati anima e forza delle istituzioni militari di tutti i tempi.

Condanna degli atteggiamenti negativi.

Il presente accenno agli aspetti morali di ogni problema di quadri si conclude colla condanna degli atteggiamenti negativi che minano il mordente di ogni categoria di uomini chiamati all'azione.

I quadri non debbono restare estranei alla risoluzione dei gravi problemi che interessano le forze armate, al contrario debbono meditarli e portare alla loro risoluzione il contributo della loro competenza e della loro passione.

Il distacco dalla vita delle istituzioni militari da parte di coloro che ne sono l'espressione più immediata origina l'assenteismo e non può essere che il segno della sfiducia nella loro vitalità e dello scetticismo circa l'esito di interventi efficaci.

Sfiducia e scetticismo non sono atteggiamenti degni di soldati.

La sfiducia genera la rinuncia a ogni bel gesto; lo scetti-

cismo uccide lo slancio e lo spirito di sacrificio. Di uomini scettici si possono fare molte cose, si possono fare dei filosofi, degli artisti e degli affaristi, non si possono fare dei soldati perchè lo scetticismo non ha mai indotto alcuno a rischiare la vita in nome di ideali che non è in grado di sentire.

52. - L'affermazione del valore dei fatti morali nel servizio delle armi non deve indurre a dimenticare la parte che spetta ai fatti di ordine pratico.

Sono fatti di ordine pratico le prestazioni dei quadri nell'attività operativa ed essenzialmente nel suo epilogo: la battaglia. Ed è certo che i lineamenti della battaglia moderna e la considerazione dei compiti che vi assumono le varie armi danno indirizzi d'indiscutibile autorità circa le modalità da seguire per formare comandanti di minori unità d'arma.

Ora il fatto saliente che si avverte quando si ponga attenzione agli accennati lineamenti è la profonda fusione delle varie armi che è la conseguenza di un processo evolutivo organico-tattico di grande interesse in linea di dottrina e in linea di prassi.

La fusione delle varie armi.

Tutte le armi vi partecipano e di conseguenza i loro compiti perdono sempre più in caratteri differenziali soggettivi e sfumano in differenze oggettive sempre più tenui che si polarizzano già negli obiettivi e nelle zone di azione di un armamento *standard* piuttosto che risalire alle caratteristiche distintive di un armamento specifico.

La precedente affermazione equivale a suffragare il concetto che l'attuale organizzazione delle varie armi, eredità del tempo nel quale armamento e mezzi erano peculiari di armi distinte, è un anacronismo concettuale in attesa dell'indirizzo correttivo che in effetti è già in vista. E difatti non è mancato chi ha definito un inganno il continuare a distinguere

fanti, artiglieri, blindati e corazzati nei gruppi tattici quando al massimo vi si potranno riconoscere differenti specializzazioni per l'impiego di un armamento portatile e di reparto e di mezzi tecnici di molteplici usi e tipi ormai largamente standardizzati.

Colla scomparsa dell'impiego esclusivo di un determinato armamento da parte di ciascun'arma le armi tendono a scomparire come organismi dotati di una individualità assolutamente differenziata e il fenomeno organico-tecnico è molto più esteso di quanto non vogliano consentire tecnici legati a un ordine concettuale in sensibile difetto di aggiornamento.

Per primo il Sikorski (1) ha scritto sin da una ventina di anni fà di « ibridizzazione delle armi ». Oggi ibridizzazione delle armi è un concetto a sua volta superato perchè, dopo la seconda Guerra mondiale, è più aderente alla realtà e al tempo stesso al termine della evoluzione delle attuali forze armate quello di confluenza di tutte le armi in un'arma unica che include nel suo quadro un congruo numero di specializzazioni.

L'arma unica.

Di passaggio è opportuno mettere in evidenza il fatto che è già fuori di discussione la partecipazione di più armi alla costituzione di unità di ordine inferiore alle G.U. di 1° ordine, presso le quali per quasi due secoli è stato posto in essere l'impiego coordinato delle varie armi. I gruppi ed i raggruppamenti tattici presentano un indubbio interesse in linea di dottrina e si può ritenere un'altra manifestazione dello stesso orientamento l'inserzione perfino nelle minime unità, in rispondenza a pressanti esigenze d'impiego, di elementi che a stretto rigore sono pertinenti ad altra arma.

È sicuramente fatica sterile costruire teorie di sole parole, prive del fondamento di concetti ben stabiliti; peraltro il

(1) Gen. W. Sikorski: *La Guerre moderne*. Ed. Berger-Levrault, Paris, 1935, pag. 96.

concetto di arma unica ha un contenuto concreto che non è possibile nè opportuno minimizzare. Potrà obiettarsi che esso non è ancora indiscusso e forse non è ancora attuale, però si deve convenire che appartiene a un futuro da ritenere assai vicino e quindi da avere presente in ogni atto che debba includere previdenza del futuro.

Non minimizzare il concetto dell'arma unica vuol dire che pur continuando a contarsi negli eserciti quattro o cinque armi diverse e un congruo numero di servizi, ogni provvedimento particolare di ordinamento e di organici, di addestramento e d'impiego dovrà informarsi sin d'adesso a questa fondata previsione e sarà tanto più idoneo quanto meglio risponderà a esigenze attuali e si inserirà al tempo stesso in una linea evolutiva già affermatasi.

E se ne prospetta subito una conseguenza convincente, che non richiede nè nuovi gradi, nè nuovi termini, che non interferisce con tradizioni e che in particolare si stà concretando per forza di cose: ogni comandante di minore unità, cioè ogni ufficiale dei gradi da capitano a tenente colonnello, deve essere un abile comandante di gruppo tattico, cioè di reparti costituiti da unità di almeno tre armi.

Conseguenza che deve essere meditata, perchè è su questo ordine d'idee che si costruirà saldamente nel prossimo avvenire in materia di quadri delle minori unità.

53. - I fatti organici hanno di frequente scadenze lontane e in particolare nel campo dei quadri si lavora con una scala dei tempi che ha per unità lustri e decenni.

Le attività di oggi per la preparazione degli ufficiali mirano a preparare dei comandanti di battaglione di qui a dieci anni (e in questi termini si postula per questo impiego un'età sui trenta-trentacinque anni) e dei comandanti di G.U. di qui

a trent'anni (e in questi termini si postula per questo impiego un'età sui cinquant'anni).

Non si lavorerebbe con giusta visione per scadenze di tempo dell'ordine citato se il lavoro di formazione non s'intonasse sin d'ora alle accennate previsioni sulle quali convergono larghi consensi e, se mai, vi è divergenza d'idee soltanto sul modo più conveniente per tradurle in atto.

Anche prescindendo dal ruolo unico dei generali, sono conformi a questo indirizzo l'Accademia unica per il reclutamento degli ufficiali di carriera di tutte le armi e le Scuole comuni degli ufficiali di complemento; passi successivi possono prevedersi a breve scadenza in una scuola unica di perfezionamento di tutte le armi, della quale sono premessa lo stretto coordinamento delle Scuole d'applicazione d'Arma, l'unificazione dei programmi di dette Scuole, la loro riunione materiale sotto un Comando delle Scuole in un'unica sede, in una ulteriore unificazione dei ruoli ufficiali a cominciare dal ruolo dei colonnelli per poi passare ai ruoli degli ufficiali superiori d'arma, nel servizio sistematico degli ufficiali in arma diversa, nella più stretta assimilazione degli attuali gradi di colonnello e ten. colonnello o maggiore rispettivamente alle funzioni di comandante di raggruppamento e di gruppo tattico, funzioni da rendere accessibili a tutti gli ufficiali superiori delle varie armi in possesso di determinati titoli da perfezionare coll'accennato servizio in arma diversa e da accertare mediante corsi di istruzione e di valutazione periodici.

Il ruolo unico.

Gli accennati provvedimenti, elencati senza pretese di esaurire una casistica senza dubbio più complessa e ricordati a solo titolo esemplificativo, oltre che rivestire particolare significato in rispondenza a un indirizzo generale d'indiscutibile merito, assicurano vantaggi di secondo piano tutt'altro che privi d'interesse: effettivo affiatamento tra ufficiali di armi

diverse; effettiva parificazione delle carriere; ripianamento di eventuali deficienze d'inquadramento in un'arma mediante la utilizzazione di eventuali eccedenze di quadri di altre armi, ecc.

Nel complesso, risultati di considerevole importanza tecnica e pratica, da perseguire attraverso un procedimento graduale per eliminare ogni pericolo di precipitazione e per preparare uomini e mentalità.

Soluzioni contingenti.

Una di queste tappe intermedie può individuarsi nella assegnazione di un vicecomandante, da trarsi dagli ufficiali di arma diversa, a tutti i reparti dalla compagnia al raggruppamento tattico. Secondo questo criterio, il vicecomandante di gruppo tattico dovrebbe essere sempre di arma diversa da quella di origine del rispettivo comandante — che di consueto è dell'arma che è più largamente rappresentata nel gruppo secondo la costituzione contingente di quest'ultimo — naturalmente in quanto e sinchè l'accennata origine conservi un significato concreto.

Il potenziamento dell'inquadramento dei reparti d'impiego che si viene a realizzare nei precedenti termini è consono e rispondente alle esigenze di buon comando di organismi sempre più complessi anche nei gradini minori d'ordinamento. È un fatto che in relazione ad analoghe esigenze i reparti speciali d'assalto del tipo *commandos*, comparsi largamente nella seconda Guerra mondiale e ben noti per le loro imprese, disponevano di due comandanti in ogni gradino di comando.

Qualche altra considerazione può esser presentata a conforto della tesi.

Nelle lunghe permanenze degli ufficiali nei gradi inferiori, in dipendenza di lentezza di avanzamenti che si è già indicata come rivelatrice di disordine organico, la formazione professionale specifica d'arma di ciascuno di essi raggiunge un *pla-*

fond che per ciascun individuo è segnato dalle qualità personali e dal contenuto dell'addestramento particolare di reparto dell'arma corrispondente. Raggiunto l'accennato livello, un ulteriore prolungamento di servizio alle truppe comporta la ripetizione di attività ormai consuete e di conseguenza dà sempre minor profitto, sino a segnare in taluni casi valori negativi.

In effetti, nelle accennate circostanze, il servizio si trasforma in una *routine* di atti ordinari che ingenera il tedio e la noia e smorza con l'entusiasmo la volontà di fare.

Le circostanze indicate sono inevitabilmente aggravate allorchè, ed è provvedimento oggi di larga applicazione, dopo i periodi di comando si addiviene alla destinazione presso uffici di corpo o di organi centrali e periferici per attività di ordine amministrativo che di regola non sono producenti in vista del perfezionamento professionale dell'ufficiale e se pure rispondono a innegabili esigenze di servizio sono alla lunga mortificatrici dello spirito di chi ha intrapresa una carriera di ufficiale d'arma seguendo una vocazione che è tipicamente antisedentaria.

Esiste la necessità, ed è facile constatare anche la possibilità, di ovviare a entrambe le circostanze controproducenti addivenendo sistematicamente alla destinazione dei capitani e dei maggiori delle varie armi che hanno compiuto determinati periodi di comando alle funzioni di comando *a latere* — o di vicecomando — rispettivamente di reparti del proprio grado o del grado superiore di altr'arma o infine, secondo un indirizzo ancora da identificare secondo un criterio nuovo, con quelle di comandante in 2ª, sempre presso reparti di altr'arma.

Nelle accennate circostanze agli ufficiali d'arma sarebbero offerti nuovi motivi di studio e di applicazione che ne eleverebbero lo spirito e costituirebbero integrazione della prepara-

zione tattico-tecnica già acquisita nel servizio d'arma, sarebbe consentita la conoscenza diretta della normativa d'impiego e dello spirito delle altre armi e si darebbero infine le opportunità per acquisire un'apprezzabile maturità in vista delle future incombenze di comando di gruppo e di raggruppamento tattico, in conformità di criteri e di modalità indubbiamente pratici che troverebbero fondamento in una approfondita conoscenza dell'azione di comando esercitata col proprio grado nei reparti delle armi di origine.

Orientamenti del genere sono consequenziali del fatto che gli ufficiali, giunti a un determinato piano, debbono possedere una buona conoscenza dell'impiego di tutte le armi allo stesso modo che, su di un piano ancor più elevato da raggiungere col progredire delle carriere, l'affinamento deve vertere nella pratica delle prestazioni delle altre forze armate.

I precedenti lineamenti tendono a concretare in pratica i tributi da pagare alle indispensabili esigenze di una cooperazione di armi e di una combinazione di forze armate che si impongono ogni giorno maggiormente in vista di attività operative di crescente complessità e di ritmi operativi di crescente dinamismo.

54. - Si sono indicate sommariamente le sedi nelle quali si verranno a formare i comandanti delle unità di più armi, siano essi i comandanti di gruppo e di raggruppamento tattico o i comandanti delle G.U. dei vari ordini, cioè i comandanti dei gradini gerarchici nei quali si realizza la cooperazione di tutte le armi nella battaglia, che discende verso forme minute nelle minori unità e si concreta in forme massicce nelle G.U.

I vicecomandanti di compagnia, di gruppo e di raggruppamento tattico, o di battaglione e di reggimento sinchè non si addiverrà alla configurazione definitiva dei nuovi gradi tat-

tici, accederanno a sedi adatte per acquistare la conoscenza delle prestazioni, delle caratteristiche d'impiego e del « genio » particolare delle singole unità, conoscenza che non è acquisibile con rendimento in altro modo che vivendo intimamente vita e impiego delle unità stesse.

Il provvedimento varrebbe inoltre ad assegnare compiti formativi a un'aliquota considerevole dei quadri durante i periodi di addestramento più intensi e la loro disponibilità in ottima forma in caso di emergenza renderebbe immediatamente utilizzabile un personale ben preparato per l'inquadramento delle unità esistenti e di quelle di nuova formazione.

Si soggiunge che le modalità postulate costituiscono un buon avviamento alla preparazione di comandanti sperimentati di G.U. È infatti un nonsenso pensare che possa essere svolta una efficace azione di comando di raggruppamenti di più armi e quindi di G.U. da parte di ufficiali che hanno percorsa l'intera carriera in una sola arma e non conoscono a fondo prestazioni d'armamento, impiego delle singole unità e gli svariati elementi che entrano nella formazione di quel che si è già chiamato il « genio » particolare dei reparti delle differenti armi.

I provvedimenti dei quali si è fatto cenno si riferiscono alle attività di pace.

In periodi di emergenza e ancor più in guerra l'inquadramento delle minori unità si conforma alle preminenti esigenze operative, ma i risultati che si potranno ottenere saranno funzione diretta della rispondenza della preparazione durante i più lunghi tempi nei quali, in pace, si dà corso ai provvedimenti di formazione dei quadri.

L'arma unica e la specializzazione. Potrà destare sorpresa il fatto che nell'epoca della specializzazione si vengano a caldeggiare criteri di preparazione che a primo esame si possono ritenere in contrasto colle esigenze di

competenza specifica, quale può trovarsi in un personale che ha svolto una diuturna attività in branche ben determinate di attività. E in effetti una spiccata tendenza alla specializzazione è carattere indiscutibile di molta parte degli orientamenti odierni nei campi professionali più svariati.

Peraltro è da ritenere che le considerazioni svolte tolgano ogni sostanza alle obiezioni in proposito. Non si tratta infatti di trascurare le esigenze di specializzazione, che anzi vengono ad essere in definitiva meglio assolte; si tratta di instradare le specializzazioni secondo le linee di effettive richieste d'impiego e ancor più di utilizzare a fondo personale e tempo per abilitare i quadri alle prestazioni che vengono loro demandate in pace e in guerra.

D'altra parte sono cospicui i vantaggi che si possono ripromettersi da un indirizzo di formazione di quadri di minori unità quale è quello prospettato e illustrato.

Di questi importa citare l'affiatamento effettivo di quadri che hanno percorso le stesse strade di reclutamento, di perfezionamento e di servizio alle truppe. Una omogeneità di preparazione è garanzia di disciplina delle intelligenze, di generale allineamento sui piani più elevati di una comune cultura professionale, di spiccato rendimento nel campo operativo.

Un'altra obiezione che determinati compiti tecnici verrebbero a trovarsi in difficoltà trova risposta nella considerazione che i servizi tecnici dovranno essere affidati in parte a ufficiali di ruoli speciali (servizio tecnico delle armi e munizioni di fanteria, servizio tecnico d'artiglieria e delle telearmi, servizio dei materiali e dei lavori del genio) e per la parte che si svolge lontana dal campo di battaglia a specialisti militari o civili a seconda delle incombenze e delle zone d'impiego.

È una norma logica e quindi da non trascurare nell'affrontare problemi di organizzazione militare quella di non procedere in contrasto con indirizzi evolutivi nettamente indivi-

duati. Ed è altrettanto razionale e necessario eliminare ogni causa di minore rendimento e di minore solidità dei reparti operanti.

Un indirizzo di preparazione dei quadri delle minori unità d'arma impostato su di una spiccata anastomizzazione delle varie armi garantisce elementi d'inquadramento all'altezza di severe esigenze, assicura le migliori condizioni per la cooperazione delle armi, infine — ultimo ma non meno importante — è un contributo che si può ritenere decisivo alla preparazione del più efficiente strumento militare nel quadro dei mezzi a disposizione.

Capo VII

LA PREPARAZIONE DEI QUADRI: GLI UFFICIALI DI STATO MAGGIORE

55. - Quando nel 1919 gli Alleati e Associati vincitori dei Tedeschi vollero stroncare la potenza militare della Germania perchè l'aggressione del 1914 non si potesse rinnovare, imposero tra l'altro colle clausole militari, navali e aeree del Trattato di Versailles (art. 159-223) lo scioglimento del Grande Stato Maggiore tedesco e la soppressione della Kriegsakademie che ne era considerata la matrice.

Le clausole citate si sono dimostrate dal più al meno inefficienti ancor prima che con procedimento unilaterale il Governo tedesco le dichiarasse nulle. Lo studio degli avvenimenti relativi ha un considerevole interesse anche tecnico e di monito che induce a sperare in una indagine esauriente sull'argomento ad opera di qualche competente.

L'abolizione dello Stato Maggiore tedesco ha voluto costituire una punizione la cui equità deve esaminarsi nel quadro della cosiddetta *Schuldfrage* a proposito della prima Guerra mondiale; in realtà è stata una vendetta da parte dei vincitori.

Nota — Il presente capitolo rielabora la materia della prolusione ai Corsi della Scuola di Guerra dell'Anno Accademico 1951-52 avente per tema: « La preparazione degli ufficiali di S.M. », pronunziata dall'A. il 10 ottobre 1951 nell'Aula Magna dell'Istituto (« Boll. Inf. della Sc. di Guerra », anno 1951, n. 5-6).

La vendetta si riferisce ad una colpa sulla quale anche la morale comune avrebbe molto da discutere: quella di aver forgiato per il proprio paese un potente strumento di guerra che consentì alla Germania prima di lottare con vantaggio, poi di sostenere la guerra sino a che il rapporto delle forze non divenne insuperabilmente negativo. E anche allora non fu lo sfacelo, ma una ordinata operazione di grandi trasporti strategici colla quale le residue forze armate tedesche, ancora ingenti, furono restituite alla Madrepatria. Occorre ricordare che una loro rappresentanza fu ricevuta alla Porta di Brandeburgo in Berlino dal Presidente della nuova Repubblica tedesca con un rito e con parole che salutarono l'esercito invitto.

Gli articoli dei trattati di pace raramente hanno fermata la Storia e gli eventi storici sono improntati più di frequente al dinamismo dei popoli che sono soggetti e oggetti della Storia.

Anche dopo Jena si potè pensare che lo spirito di Federico II fosse scomparso colle ultime unità prussiane che avevano abbassato le armi a Meklemburg ed a Lübeck. Se le armi furono abbassate e la più nera disfatta fece giustizia del formalismo deteriore che aveva involuto la tattica e la strategia prussiana nei decenni che seguirono la Guerra dei Sette Anni, non restarono annullate per questo le aspirazioni e le tradizioni dell'esercito e del popolo di Prussia, dalle quali trassero origine il risveglio del 1813 e successivamente la ricostruzione anche nel campo militare, prima prussiana, poi tedesca.

Funzione storica degli ufficiali di S. M.

Custode di queste tradizioni, che se gloriose e sentite sono più salde che se fossero incise nel bronzo, è in ogni esercito una *élite* di ufficiali i quali mantengono in vita le correnti del pensiero militare, il ricordo delle imprese del passato e l'amore per l'esercizio anonimo delle armi.

Disperdere questi portatori di fiaccole è effettivamente stroncare la spina dorsale delle istituzioni militari di un popolo e di uno Stato e sotto questo punto di vista l'atto dei vincitori che scioglieva il Grande Stato Maggiore tedesco fu atto tecnicamente ineccepibile.

Ma l'impresa era molto aleatoria e l'esperienza lo ha dimostrato all'evidenza. Infatti è molto più facile vincere delle battaglie e anche una guerra che disperdere idee profondamente radicate e sentite da un intero popolo solidale nella buona come nella cattiva fortuna.

56. - È legittima l'identificazione della parte scelta di un esercito negli ufficiali che lo inquadrano e in particolare in coloro che, in possesso delle doti più elevate di cultura e di preparazione specifica, assolvono le più alte funzioni di comando: gli ufficiali dello Stato Maggiore generale e gli ufficiali di S.M.

Caratteristiche generali.

Costoro hanno molte caratteristiche in comune che ne agevolano un'azione cooperante: la distinzione delle qualità, la elevatezza dei sentimenti, tra i quali primeggia la devozione al servizio per il Paese, l'alta cultura e anche, per la maggior parte, una comune origine dalle scuole militari di reclutamento e dalle scuole di S.M.

Obiettivamente si deve riconoscere che in proposito non tutte le voci sono concordi e nel seno stesso di tutti gli eserciti non sono mancati e non mancano i disconoscitori della tesi enunciata e gli attacchi contro gli ufficiali di S.M.

È inutile dire che per quanto riguarda l'intera categoria gli attacchi sono certamente infondati. In genere l'opera di denigrazione di cui è talora fatto oggetto un personale di alti meriti è promossa da sentimenti non sempre confessabili di

figure mediocri, cui dovrebbe negarsi la stessa attenzione da parte di un'opinione pubblica sana e bene orientata.

Certamente ogni esteso complesso di uomini ha i suoi migliori ed i suoi meno buoni ma non è mai corretto giudicare il valore di una collettività sulla base dei suoi elementi meno emergenti.

Da un punto di vista tecnico e funzionale non può venire infirmato il concetto, sul quale si ritornerà più avanti, che un buon stato maggiore rappresenta una grande forza per un esercito nei tempi felici e ancor più nei tristi.

Tale concetto trova una conferma in una constatazione di fatto: uno stato maggiore efficiente non vuol dire soltanto una categoria di ufficiali idonei ad assolvere compiti di particolare rilievo, vuol dire anche e soprattutto una dottrina di guerra e una continuità del pensiero militare, vale a dire una viva corrente di vita spirituale.

Dalla precedente constatazione si deduce immediato il corollario della importanza che riveste la preparazione dei quadri di S.M. e l'interesse tecnico e generale delle attività di formazione, selezione e impiego del personale di S.M. da definire in base all'esame della corrispondente funzione e delle modalità per assolverla presso forze armate moderne.

Necessità degli ufficiali di S. M. Nei precedenti termini è già implicita la risposta positiva a una questione pregiudiziale della quale è opportuno sgombrare il terreno: quella della necessità o meno dell'opera degli ufficiali di S.M.

L'alternativa negativa è data dalla possibilità di un comando personale nelle G.U. di ordine superiore e nel comando in capo. Le circostanze che hanno già portato nel 1914 e nel 1940 gli eserciti a combattere su fronti di centinaia di chilometri e che li porteranno in avvenire a combattere su teatri d'operazione di scala continentale confermano l'indi-

rizzo affermatosi sin dalle guerre della seconda metà del XIX Secolo coi grandi eserciti nazionali ed escludono ormai tale modalità di comando, che ha avuto le ultime e più alte manifestazioni nel ciclo delle guerre napoleoniche. E d'altra parte l'azione di comando di Napoleone nel 1805 e nel 1806 fu senza dubbio più efficiente di quella del 1812 e del 1813.

Oggi, in una funzione di comando divenuta molto complessa in tutti i gradini della gerarchia e in particolare nei comandi di G.U., il comandante ha assoluta necessità di ausiliari fedeli, competenti e preparati per il lavoro specifico che viene loro richiesto.

La moderna funzione di comando in gradini elevati ha aperto l'adito alla prassi del sistema collegiale. « Non è più permesso dubbio alcuno; in ciò che vi è di più personale e di più elevato, il comando sarà esercitato ufficialmente con un sistema collegiale... » (1). Della questione è stato già fatto un accenno (Capo III); qui conviene ancora aggiungere che nuove esigenze si sono manifestate con i grandissimi eserciti di coalizioni operanti su estesi spazi, i quali hanno dato e daranno ancor più luogo a problemi non solo di combinazione di più forze armate ma anche di forze armate di più nazioni, quali si riscontrano negli stati maggiori combinati (*combined staffs*) e negli stati maggiori riuniti (*joint staffs*).

Strumenti indiscussi del sistema collegiale, da realizzare col lavoro di « gruppi » di ufficiali di particolare preparazione e non come messa in azione di diarchie o poliarchie di discutibile rendimento, sono considerati con una singolare uniformità di vedute gli ufficiali di S.M. la cui partecipazione alla azione di comando diviene in tali termini ogni giorno più importante.

La preparazione degli accennati strumenti riveste pertanto un crescente interesse e deve farsi secondo linee rispondenti

(1) J. R.: *Foch*. Ed. Payot, Paris, 1921, pag. 32.

da desumere alla luce delle istituzioni militari attuali e da prevedere in base alle presumibili esigenze future del comando in guerra delle G.U., nonchè della considerazione che uno stato maggiore è istituzione che richiede un lavoro d'organizzazione severo e di lunga durata, che si dimostra efficace quando è svolto da capi di alta competenza e di grande prestigio, maestri indiscussi di dottrina e di metodo di studio a un corpo di ufficiali di particolare valore.

57. - Che il problema in discorso abbia un effettivo interesse pratico è dimostrato dal fatto che esso è stato estesamente trattato, per quanto raramente in modo sistematico.

Estesa trattazione è certamente indizio di larga partecipazione di studiosi, ma non sempre è garanzia di idee chiare e chiarificate. E infatti chiunque abbordi l'argomento si trova dinnanzi un numero sconcertante di tesi disparate.

Caratteristiche ed esigenze dei Comandi moderni.

È ovvio che entrino in giuoco elementi di tradizione, come è indubitabile che vi esercitano importanti influenze i sistemi di organizzazione del comando in guerra e in particolare la organizzazione dei comandi supremi.

Questa organizzazione ha tratto origine da fatti di ordine politico e di ordine militare.

Tra i fatti di ordine militare hanno emerso, lo si è già accennato, la mole degli eserciti e la impossibilità di far rivivere azioni di comando personali anche nella inconcessa ipotesi che si presentassero di nuovo capi di genio come Federico II e Napoleone.

Tra i fatti di ordine politico, si deve ricordare la caratteristica degli Stati moderni di essere retti a sistema rappresentativo sulla base di una costituzione che anzitutto afferma la irresponsabilità del Capo dello Stato e dalla quale promana

il potere parlamentare nel campo amministrativo, che si è tramutato talora in ingerenza e in interferenza nel comando sia in pace, sia in guerra.

A questi fatti si aggiunga l'influenza storica delle forme istituzionali. Nei passati regimi monarchici la impreparazione generica del capo delle forze armate, oltre che la sua irresponsabilità, e la impreparazione dei membri delle case regnanti ad assolvere le funzioni di comandante in capo e di comandanti di G.U., alle quali pervenivano per speciali disposizioni di avanzamento che prescindevano da una competenza effettiva, avevano giustificato in molte circostanze una linea di dipendenza di capi di S.M., a lato di quella consueta dei comandanti, che assunse un aspetto di tipico rilievo presso l'esercito tedesco nella seconda metà del XIX Secolo e sino alla prima Guerra mondiale. E poichè in quel periodo di tempo presso tale esercito, sotto la influenza del Gen. v. Moltke, si erano gettate le basi e le linee di quelli che divennero gli stati maggiori degli eserciti moderni, i concetti e la prassi che ivi si erano istituiti ebbero diffusione anche laddove non sussistevano le circostanze specifiche che li avevano giustificati.

Una delle conseguenze salienti, concomitando i fatti politici già ricordati, fu che i capi di S.M. degli eserciti divennero i comandanti effettivi presso tutte le potenze militari di Europa, e questo principio si è mantenuto inalterato sino all'inizio della seconda Guerra mondiale in rispondenza a esigenze politiche e militari d'indubbio peso.

Successivamente, ed è da prevedere che ciò accadrà anche in avvenire, i grandi teatri d'operazione in una guerra planetaria o le esigenze della politica militare degli Stati in una guerra limitata, rivolte essenzialmente a tener conto degli eventuali sbocchi in un conflitto generalizzato, hanno imposto una svolta importante di criteri organizzativi del comando che si può sintetizzare, almeno come aspetto principale e per quan-

to interessa, nella costituzione di comandi in capo di teatri d'operazione (secondo la terminologia anglosassone, *command in chief = cinch*), cui, in omaggio al carattere di guerre di coalizione, sovrastavano e sovrasteranno comitati di capi di stati maggiori dei vari eserciti coalizzati, risiedenti in territorio e impegnati in funzioni di alto coordinamento generale delle operazioni.

Comandanti in capo di teatri operativi e comandanti di G.U. hanno esercitato ed eserciteranno le rispettive alte funzioni mediante grossi stati maggiori, grossi per esigenze funzionali, dei quali è caratteristica generale l'articolazione in uffici di comando che presentano una singolare analogia di ordinamento e di funzionamento presso tutti i grandi eserciti di oggi.

I collaboratori dei comandanti. A dirigere ed a costituire gli uffici di comando sono stati chiamati quei collaboratori dei comandanti, nei quali si deve vedere la funzione più importante degli ufficiali di Stato Maggiore di oggi e di domani.

Quali siano le effettive incombenze di questi ufficiali di S.M., se in pratica si adeguano alle circostanze e alle personalità in carica, è ancora controverso in linea di dottrina.

Si ritornerà più oltre sull'argomento, ma non si può negare sin dal primo cenno della questione che essi siano elementi efficienti ed effettivi dell'azione di comando e non semplici esecutori di ordini, adibiti a compiti di carattere soltanto esecutivo. In effetti essi debbono essere partecipi attivamente all'azione svolta dai comandanti di G.U., per le cui decisioni predispongono gli elementi necessari e forniscono pareri espressi con quella libertà di pensiero e di azione che loro è concessa, e si vedrà meglio in seguito imposta, dalla fiducia che meritano e dalla competenza professionale di cui sono dotati.

58. - Le precedenti affermazioni possono essere giudicate una presa di posizione aprioristica e nei fatti i concetti che esse introducono sono lontani dall'essere accolti senza contrasti nella dottrina.

In effetti è dibattuto se gli ufficiali di S.M. siano degli ausiliari o dei collaboratori, debbano dare pareri e fare proposte o debbano per contro limitare la propria attività alla esecuzione intelligente delle decisioni del comandante nella nota sequenza d'incombenze: stesura degli ordini, diramazione e controllo della esecuzione.

Se la questione non è ancora risolta in modo generalmente accolto, non sembra si possa discutere il principio che la collaborazione degli ufficiali di S.M. deve essere la più efficace e permanente e in pari tempo non deve porre in alcun modo in secondo piano la figura e la responsabilità del comandante.

Si è fatto già riferimento a diverse riprese alla prassi e alla dottrina, ma si è in obbligo di annotare che indubbiamente è molto scarsa la codificazione delle funzioni degli ufficiali di S.M. anche se esistono trattazioni estese su quel che si chiama il « servizio di stato maggiore ».

La funzione è importantissima ma intrecciata variamente di esigenze particolari riferentisi a persone e situazioni varie. E sono forse la importanza e le esigenze particolari di ciascun caso che hanno posto un velo di riservatezza e hanno costituito una difficoltà intrinseca e non facilmente superabile per una regolamentazione esauriente e diffusa presso tutti gli eserciti. Gli stessi scrittori di materie militari non approfondiscono in modo decisivo e tanto meno definiscono compiutamente la questione.

È un fatto che i compiti di stato maggiore hanno un contenuto comune e anche un aspetto personale, nel senso che possono venire estesi o limitati secondo la personalità di ogni

singolo agente che vi giuoca in questi termini una parte *ad personam* di speciale rilievo.

« Il Toulonge, mentre a un certo punto scrive, nel 1912, che lo Stato Maggiore fa delle continue ricerche che si riassumono in proposte, poco dopo afferma che il comandante prende le decisioni, lo Stato Maggiore le comunica alle truppe ed esamina le conseguenze che hanno per i servizi e dà loro gli ordini del caso; non fà perciò atto di comando ma partecipa all'azione del comando, assicurando l'esecuzione delle sue decisioni, e infine dichiara *" dès que le chef à décidé, la tâche de l'état-major commence "* » (1).

Latitudine della collaborazione.

Da un punto di vista tecnico, e ammesso il principio della più ampia collaborazione da parte degli ufficiali di S.M., ha interesse la discussione se questa collaborazione debba restringersi in un angusto quadro di competenza formale o si possa invece allargare in forme attive che superano nettamente detto quadro e che in presenza di un personale intelligente, sperimentato e informato giungono a consentire iniziative anche di vasta portata, naturalmente da mantenere sempre nell'ambito dell'assoluto riguardo delle intenzioni e delle responsabilità dei rispettivi comandanti, quelle forme che il Decker definisce nel « venire in soccorso dei comandanti nei preparativi e nell'esecuzione di tutte le operazioni militari » (2).

È da ritenere che la risposta debba essere nettamente affermativa. In effetti non si vedono controindicazioni per un'opera la più efficace possibile da parte di un personale in pieno possesso delle qualità inerenti alle accennate funzioni specifiche

---

(1) Magg. E. FALDELLA: *L'esercizio del comando e gli Stati Maggiori in Germania e in Francia durante la Grande Guerra.* « Riv. Mil. Ital », anno III, n. 10-11. Roma, ott.-nov. 1929.

(2) F. DECKER, *Servizio pratico degli ufficiali di S. M.* Trad. ital. Tip. Cassone, Torino, 1855.

e per di più dotato di autocontrollo e di spiccato patriottismo, nonchè di attaccamento all'Esercito.

La collaborazione potrà giungere sino a rappresentare nelle forme dovute anche pareri dissenzienti, naturalmente solo in sede di preparazione degli atti di comando coi quali si organizza l'attività operativa e nei limiti di una benintesa azione cooperante. In sede di esecuzione invece sono di stretto obbligo per tutti l'obbedienza agli ordini impartiti dai comandanti responsabili e ogni diligenza per intervenire nella loro esecuzione, anche se attuati in contrasto colle proprie vedute, quando nella esecuzione stessa si manifestino sviluppi tali da infirmare il buon esito operativo.

È su tali basi che si formano e si consolidano i legami tra i membri di comandi elevati, fatti di reverente omaggio alla capacità operativa e alla personalità militare del comandante da parte di tutti i dipendenti e di leale riconoscimento della perizia, spirito di sacrificio, impersonalità e devozione di tutti i collaboratori da parte del comandante.

La responsabilità degli ufficiali di S. M.

Connesso colle forme di attività concreta svolte dagli ufficiali di S.M. è il problema della responsabilità effettiva di quest'ultimi, tra i due opposti estremi di una responsabilità assommata esclusivamente nel comandante e di una responsabilità che in determinati casi è condivisa dai suoi collaboratori.

Il criterio della responsabilità personale degli ufficiali di S.M. nel quadro delle loro incombenze sembra che non dovrebbe ragionevolmente contestarsi in considerazione della importanza delle funzioni che l'ufficiale di S.M. è chiamato a disimpegnare e si può intendere estesa non solo alla esecuzione degli ordini ricevuti, che è propria di ogni militare, bensì anche alla sollecitazione di ordini quando questi sono ritenuti

necessari secondo il proprio criterio e l'approfondita conoscenza della situazione operativa in corso di svolgimento.

Il Bronsart v. Schellendorff arriva ad affermare che « un ufficiale di S.M. accusato di negligenza non potrebbe discolparsi pretendendo che non ha ricevuto ordini dal suo generale. La sua responsabilità non sarà coperta che quando avrà sollecitato un ordine dal suo comandante e che questi avrà rifiutato di darglielo » (1).

È pensabile che non mancheranno critiche a questo ordine d'idee, basate sull'asserzione che ove si attribuiscano agli ufficiali di S.M. e in particolare ai capi di S.M. delle G.U. funzioni che superano il quadro di un'attività burocratica di servizio di stato maggiore si incorre nel pericolo di costituire una diarchia nella quale verrebbero compromesse le norme tradizionali secondo le quali si svolge una elevata azione di comando, senza per questo consolidare le condizioni di buon funzionamento di alti comandi.

Questi timori sono privi di sostanza.

Occorre non dimenticare le condizioni di affiatamento che di consueto e di necessità sussistono tra comandante, capo di S.M. di una G.U. e tra quest'ultimo e gli ufficiali di S.M. con funzioni più elevate del comando per convincersi che, ben lungi dal costituire un attentato al rendimento complessivo in un'attività ardua e di estrema responsabilità, le accennate circostanze sono la premessa della più efficace collaborazione tra personalità qualificate in vista dell'assolvimento di compiti il cui peso supera di regola le facoltà individuali di un personale anche ben preparato.

È ovvio che altro è stabilire una modalità generica di funzionamento, altro è definirne i limiti di applicazione.

« È naturale che per ottenere siffatti risultati, l'azione per-

(1) BRONSART VON SCHELLENDORFF: *Le service d'état-major*. Trad. francese. Ed. Dumaine, Paris, 1876. Vol. I, pag. 10.

sonale del capo di S.M. non potesse essere limitata da norme precise, e tanto meno da disposizioni regolamentari; il collaboratore immediato doveva, necessariamente, essere indicato dai rispettivi caratteri e dalle singole capacità. Questo precisamente afferma il Maresciallo Hindenburg: '' il modo di collaborare e le rispettive sfere d'azione dipendono piuttosto dalle singole personalità: i limiti di tali sfere non sono perciò nettamente indicati. Se le relazioni fra comandante e capo di S.M. sono quali debbono essere, tali limiti vengono facilmente determinati mediante il tatto soldatesco e personale e per effetto delle qualità di carattere di entrambi '' » (1).

L'applicazione di norme che in verità sono molto logiche, in pratica di attuazione non sempre facile, richiede da un lato ampie possibilità di scelta di personale, cioè in definitiva disponibilità di buoni ufficiali di S.M., dall'altro, e ciò è concettualmente ancor più importante, la prassi costante di far prevalere le attitudini personali nella scelta e nell'impiego degli ufficiali di S.M.

59. - Se è lecito trarre una conclusione dalle premesse fatte sinora circa le funzioni fondamentali degli ufficiali di S.M. e le modalità di esplicarle presso le odierne forze armate, essa è quella che per circostanze varie ma determinanti dette funzioni sono destinate ad aumentare d'importanza in avvenire in conformità del peso accresciuto dell'azione di comando.

Caratteristiche degli ufficiali di S.M.

La tesi è intuitiva e di facile accoglimento. Essa peraltro interessa per alcune conseguenze logiche che ne derivano al riguardo della formazione degli ufficiali di S.M. e che è opportuno riassumere brevemente.

Le qualità culturali debbono essere sempre molto elevate, nettamente superiori alle medie dei quadri pari grado, e ad

(1) Magg. E. FALDELLA: *loc. cit.*, pag. 24.

esse dovranno accoppiarsi un equilibrio spiccato e un senso pratico alla prova.

La cultura non è fine a se stessa. Quella generale ha lo scopo di facilitare il giudizio corretto sulle questioni più disparate che possono venir loro sottoposte e la conseguente facoltà di discutere con competenza e di vedere complessità e connessioni anche in fatti estranei in senso stretto a una sfera rigorosamente professionale; quella militare deve essere nettamente « tutte armi » o « interarmi », perchè nell'epoca dell'orientamento verso un'arma unica, sia pure del futuro, non sono consentite visioni particolaristiche, vale a dire monoarma, e ancor meno può essere assente l'attitudine ad affrontare e risolvere correttamente problemi d'impiego di mezzi terrestri, navali e aerei, come richiedono le esigenze di cooperazione di tutte le armi e di combinazione sistematica di due o tre forze armate.

Non solo la cultura non è fine a se stessa, ma è strumento da usare con intelligenza e con tatto.

Il fattore intelligenza non richiede illustrazione.

Il fattore tatto, che è espressione di educazione completa e di stile, è posto in giuoco per il fatto che ogni individuo colto deve curare un uso appropriato della propria cultura in un ambiente di necessità meno provvisto sotto questo punto di vista, non facendola pesare e dimostrandone l'utilità per tutti e quindi in primo luogo per gli altri.

A ciò soccorre un senso acuto di collaborazione — dote fondamentale di ogni ufficiale di S.M. — senso che deve essere vivo e costante verso i comandanti al cui servizio gli ufficiali di S.M. sono destinati e altrettanto vivo e si potrebbe dire sensibile e spontaneo verso i reparti di truppa. Questi strumenti indispensabili dell'azione operativa, senza la cui prestazione intelligente e spinta sino al sacrificio la più geniale concezione resterebbe sterile di risultati, debbono essere curati

in modo particolare ed a ciò concorre una maturata conoscenza delle loro esigenze di vita e d'impiego.

È stato detto giustamente da un vecchio e sperimentato ufficiale di S.M., il quale ha raggiunto il più alto grado della gerarchia, che l'ufficiale di S.M. deve farsi perdonare le sue qualità più elevate di cultura professionale e la sua competenza nel servizio dei comandi. L'atteggiamento che ne consegue non è certo quello improntato ad affettazione od a falsa modestia; è invece quello che induce tutti ad apprezzare il concreto apporto consentito dalle sue qualità alle attività d'impiego degli esecutori di ogni grado.

Senso di collaborazione, sensibilità delle esigenze altrui, cura sollecita per agevolare l'assolvimento di compiti pesanti che l'attività operativa impone alle truppe, interventi discreti col consiglio e con l'esempio, serenità in ogni circostanza e in specie in quelle che più la mettono in crisi — ogni preoccupazione negli alti comandi può diffondersi come una lebbra giù nei gradi inferiori —, senso del dovere, infine disinteresse personale sono qualità di grande pregio che il servizio presso i comandi, dai minori ai più elevati, mette alla prova e al tempo stesso richiede in alto grado in tutti i collaboratori di comando.

Doti fisiche, intellettuali e morali.

L'esercizio di queste doti richiede fisici in ottime condizioni e bene esercitati, adatti a sostenere fatiche anche gravose e lo sforzo di prestazioni intellettuali prolungate.

L'insieme delle doti indicate, alle quali potrebbero essere aggiunte molte altre comuni con tutti i militari di forze armate moderne, costituisce certamente un patrimonio di considerevole valore ma non riveste alcun carattere di fatto eccezionale e tanto meno trascende le possibilità di coloro che hanno seguito con profitto le ordinarie modalità di formazione degli ufficiali di S.M.

Sono qualità acquisibili colla volontà e seguendo un indirizzo appropriato, solo che sussistano le basi di una intelligenza sveglia, di un fisico robusto e di un senso del dovere che è dote comune di tutti i buoni elementi d'inquadramento e che si affina coll'esercizio del comando presso i reparti di truppa.

Modalità di formazione degli ufficiali di S. M.

60. - Si è accennato incidentalmente alle modalità di formazione degli ufficiali di Stato Maggiore. L'argomento presenta considerevole interesse e merita una breve trattazione particolare.

La formazione degli ufficiali di S.M. ha uno scopo specifico e uno generale.

Lo scopo specifico è quello di completare la preparazione professionale degli ufficiali d'arma dai quali si reclutano gli ufficiali di S.M., in vista dei compiti impegnativi che li attendono. Rientra ancora in questo scopo specifico il sottoporre i candidati a prove che consentano di saggiare le loro doti personali e la preparazione culturale raggiunta, il senso di responsabilità, nonchè le qualità di carattere che si rivelano a pieno soltanto in determinate circostanze, quali la fatica fisica, il *surmenage* intellettuale, la grave responsabilità, l'ambiente difficile, e l'attitudine al lavoro in gruppo.

A queste esigenze rispondono le norme di funzionamento che informano l'attività degli istituti che hanno compito di formare gli ufficiali di S.M. È bene ricordare a questo punto che le scuole di guerra non completano il ciclo di formazione: esse, ed è già noto, danno un indirizzo e insegnano un metodo di studio. È nel servizio di S.M., in compiti di crescente impegno e agli ordini di capi di valore, a contatto con i reparti di truppa, che si formano i bravi ufficiali di S.M.

A proposito delle attività degli istituti di formazione, gli

argomenti che vengono comunemente prospettati come di maggiore interesse sono programmi, durata dei corsi, metodo di insegnamento, finalità concrete.

In queste attività, come del resto in molte altre, è in genere controproducente ricercare un *optimum* difficilmente raggiungibile; val meglio cercare il buono, avendo in pari tempo presenti le circostanze di perfettibilità che sussistono in ogni attività pratica facendo tesoro, per migliorare orientamenti e procedimenti, di contributi d'esperienza i più disparati ma competenti.

I programmi dei corsi includono secondo una vecchia prassi materie strettamente professionali e materie culturali.

Corsi di S. M. e metodi d'insegnamento.

Queste ultime, trattandosi di ufficiali già in possesso di un livello elevato di cultura, rispondono piuttosto che alla esigenza di aumentare un grosso fardello culturale alla finalità di esercitare nello studio di discipline complesse.

La durata dei corsi deve essere commisurata alla applicazione di programmi e alla contemporanea esigenza di non impegnare un numero rilevante di ufficiali di particolare valore d'inquadramento per un tempo considerevole, durante il quale sono sottratti al servizio dei reparti. Due o tre anni sono considerati di regola rispondenti alle varie necessità prospettate. In questi termini, considerando periodo di preparazione propedeutica e periodi di esperimento successivi, il ciclo di formazione dell'ufficiale di S.M. oscilla sui $5 \div 6$ anni.

Il metodo d'insegnamento deve essere molto pratico, per quanto è consentito a un tipo d'insegnamento nettamente di ordine superiore. La maggior parte delle discipline deve essere insegnata mediante l'applicazione a « casi concreti » nei quali predomina il lavoro applicativo, in parte svolto nelle aule scolastiche e in parte maggiore sul terreno.

In questo quadro sono chiarite sistematicamente le varie questioni relative a organici, impiego, conoscenza di armi e mezzi tecnici, ma essenzialmente viene fatto assimilare gradualmente il « metodo di studio » per risolvere casi concreti di carattere tattico e logistico.

Le esercitazioni sul terreno sono integrate da discussioni, sul terreno o in aula, intese ad approfondire aspetti particolari delle questioni trattate, opportunamente scelti secondo un appropriato indirizzo didattico e talora emersi incidentalmente nella discussione.

In questa sede si deve aver cura di abilitare gli ufficiali all'analisi razionale, alla sintesi equilibrata, alla presentazione misurata e convincente di argomenti atti a mettere in valore i nessi logici, alla esposizione di idee. L'attitudine a parlare in maniera chiara, ordinata, adeguata ad ambiente, in adunanze ristrette o numerose, deve essere perseguita costantemente. L'attitudine a scrivere sinteticamente, chiaramente, senza possibilità di equivoci è un requisito di considerevole merito per ufficiali di tutti i gradi e per gli ufficiali di S.M. in particolare.

In questa sede sono messe alla prova le doti di controllo e di autocontrollo dei candidati. Il controllo su se stessi è facoltà indispensabile per esercitare il controllo sugli altri: l'uno e l'altro non possono fare difetto in chi sarà chiamato a partecipare ad attività di comando e di collaboratore di comandanti.

Finalità concrete: sono molte e complesse, ma emerge senza dubbio la finalità d'istituto, che è quella di formare ufficiali di S.M. A questa se ne affiancano peraltro numerose altre che basta enumerare per riconoscerne l'importanza: dare vita a una dottrina tattica e coltivarne l'unità e la diffusione, creare le premesse di una disciplina delle intelligenze, preparare futuri comandanti di G.U.

Dottrina di guerra. È fuori discussione l'importanza di una dottrina tattica — taluno parla anche di una dottrina di guerra — aggiornata, bene assimilata, diffusa: se ne ha una conferma *ad abundantiam* quando si ricordi che una dottrina tattica è la sostanza di una tecnica generale per la condotta della guerra propria di una scuola e di un esercito. Essa non è un lusso; è una necessità di azione elevata e rispondente; è l'opera di un capo autorevole e responsabile.

Una dottrina tattica non è un frutto spontaneo; è frutto della esperienza e della meditazione su quanto ha tratto alla guerra particolare che un esercito può essere chiamato a combattere ed è anche una maniera pregevole e peculiare di risolvere i problemi d'impiego delle forze armate delle quali un paese dispone, informata alle superiori esigenze di una politica militare e nazionale, alle approfondite conoscenze dei mezzi disponibili e delle caratteristiche specifiche, essenzialmente spirituali, degli uomini che impiegheranno i mezzi, infine è un modo coerente di concepire i fatti, di valutarli e di esprimerli.

Tutto questo ha un contenuto essenzialmente pratico, che porta a condannare a priori ogni tendenza puramente teorica e come tale non strettamente attinente ai fatti.

Si è affermata opera di un capo autorevole e responsabile. In effetti essa è di competenza di un Capo di Stato Maggiore che la deve considerare tra le più alte e immediate responsabilità: si tratta di dire chiaramente quel che si vuole avere e come lo si vuole avere. È vivificata da uno Stato Maggiore competente, diligente e devoto, il quale la sottopone al vaglio di una critica esauriente, la diffonde attraverso la regolamentazione tattica e la normativa di impiego e la volgarizza colla partecipazione alle svariate attività addestrative dei quadri e delle truppe.

Una dottrina aggiornata, bene assimilata e diffusa, in

modo da costituire sicuro patrimonio di tutti i quadri è fattore basilare di disciplina delle intelligenze e ingrediente efficace di cooperazione, la quale trova ulteriore alimento nella comunanza di origine, di sentimenti e di formazione e incremento nella comune conoscenza e nel comune apprezzamento dei problemi militari e dei fini da raggiungere.

Disciplina delle intelligenze.

La disciplina delle intelligenze consente di superare ogni crisi di collegamento materiale perchè stabilisce nessi intellettuali e spirituali che non possono cadere in difetto e che sono materiati dalla conoscenza di come pensano, agiscono e decidono in ogni circostanza il superiore, il collega e il subordinato i quali nello stesso momento, per la parte che li riguarda, debbono affrontare e risolvere il problema d'impiego connesso con quello che interessa il soggetto.

Un breve cenno al metodo di lavoro.

Nelle incombenze di comando della guerra moderna, già definite a più riprese come ardue e complesse, un metodo di lavoro rispondente ha un doppio pregio: quello di abituare a modi redditizi uniformi di attività pratica e quello di abilitare al lavoro di gruppo attraverso l'uniformità dei procedimenti.

Gli stati maggiori operativi sono oggi gruppi di esperti che lavorano in batteria (come è noto, gli anglosassoni parlano in queste circostanze di *team-work* ed i francesi di *travail d'équipe*), il cui rendimento si fonda oltre che sulle qualità personali dei singoli, sull'abitudine al lavoro in collaborazione e sull'applicazione di un metodo comune di studio e di lavoro del quale si è già fatto cenno.

Si ritorna in argomento per affermare che la diffusione di questo metodo di lavoro e di studio, naturalmente il più rispondente secondo natura d'incombenze e indole di personale,

è opera di grande merito per il buon esito dell'azione di comando sino ai gradini più elevati.

Unità di dottrina, disciplina delle intelligenze, metodo di lavoro sono in sintesi gli attributi di un'opera di formazione di elementi tipici preparati per il servizio presso i comandi di G.U. quali sono gli ufficiali di S.M.

62. - Unità di dottrina è diffusione efficace e in profondità di dottrina militare in tutto un esercito.

« L'unità di dottrina si estrinseca praticamente in un comune modo di vedere e di pensare su tutto ciò che riguarda l'impiego delle truppe. È il risultato di una comune preparazione e dello studio, fatto in comunanza di spiriti, delle campagne, dei teatri d'operazione, delle organizzazioni similari straniere e delle istituzioni militari più adatte per il proprio Paese.

« Un personale di stato maggiore deve avere gli stessi concetti su ciò che riflette i diversi atti d'impiego delle forze armate, concezioni uniformi per la valutazione dei luoghi e dei tempi; nella esecuzione degli ordini deve addivenire sotto analoghe circostanze ad analoghe disposizioni.

« In ogni circostanza l'ufficiale di stato maggiore assume la combinazione che meglio si adatta, ma questa sarebbe stata scelta da ogni altro ufficiale di stato maggiore ed è la stessa che avrebbe adottato il capo che ha emanato l'ordine se ne avesse dovuto curare direttamente l'esecuzione.

« Più le masse da muovere divengono ingenti, più è necessaria l'unità di dottrina. Infatti più si estendono i teatri di operazione, più gli ordini perdono di precisione e di rigore, cioè più tendono a divenire direttive o meglio ancora semplici istruzioni.

« Nello stesso tempo si amplia nell'esecuzione il campo

della iniziativa sino a giungere al momento in cui il teatro di operazioni è così vasto che l'ordine non è che un pensiero direttamente espresso o trasmesso: nella realtà diviene un pensiero interpretato ».

Desterà sorpresa l'apprendere che le precedenti considerazioni del tutto attuali sono state espresse poco meno di un secolo fà da un parlamentare francese, l'On. Raiberti, in una discussione alla Camera dei Deputati di Parigi. Il fatto è che determinati concetti hanno un valore permanente dettato da una effettiva aderenza a esigenze di ordine superiore.

Valore dell'unità di dottrina. Tra questi è l'unità di dottrina « fatto di esecuzione, ma di un estremo interesse tecnico perchè un'ottima dottrina è ancora poco se non è interpretata, cioè applicata, con visione unitaria ».

In conformità dei termini già espressi, « l'unità di dottrina dà la norma alla iniziativa, imposta da ritmi operativi sempre più celeri — poco fa ho accennato alla stessa influenza degli accresciuti spazi operativi — perchè si adeguano alle accresciute velocità della manovra quali sono consentite e imposte dai mezzi tecnici moderni.

« L'imprevisto è valutato da tutti uniformemente, l'azione del capo è estesa nel tempo e nello spazio per opera dei suoi collaboratori e conserva efficacia in mutati quadri temporali, spaziali e di massa, l'unità delle operazioni viene conservata attraverso un'azione più efficace di comando che si estende con immutato tono sino ai limiti effettivi di sicurezza per fronteggiare la sorpresa, operativa e tecnica, perchè si è già lavorato in profondità nelle menti e negli spiriti degli esecutori di tutti i gradi.

« È il collegamento permanente di tutti mediante un comune modo di pensare, di valutare e di agire: è la garanzia

della collaborazione efficace, della coordinazione effettiva della cooperazione redditizia.

« In altri termini, è una condizione primordiale di successo.

Fatti culturali e fatti spirituali. 63. - « L'unità di dottrina è un fatto culturale e lo si è detto anche di esecuzione che dà pieni frutti in un ambiente moralmente e spiritualmente preparato.

« Nella preparazione dei quadri, e dei quadri di S.M. in particolare, si attribuisce molta importanza alle doti di carattere e di volontà: un carattere forte e una volontà decisa sono premesse indispensabili di quella linearità di pensiero e d'azione che nel campo morale si chiama onestà, nel campo pratico si chiamano tenacia, decisione, fermezza.

« È intuitivo che carattere e volontà sono indispensabili per risolvere i formidabili problemi di ordine morale e di ordine materiale che sono suscitati dall'azione di comando. Per di più, nella battaglia come conflitto di volontà nel quale è condizione necessaria, se pure non sufficiente, che una volontà s'imponga all'altra, per vincere occorre prima di tutto voler la vittoria.

« Ma forse è possibile, e anche interessante, compiere un altro passo in una suggestiva indagine. È da considerare che cuori e animi sono sottoposti a dure prove nell'attività operativa perchè questa non obbedisce alla razionalità dei fatti ordinari alla quale è abituata la logica del vivere comune.

« Non esiste una giustificazione logica all'imperativo categorico che l'alternativa del successo non è l'insuccesso, ma il soccombere con onore; esiste soltanto la premessa di una legge morale cui si adeguano tutti i bravi soldati, la quale prescinde ovviamente dal metro della convenienza economica per attingere la sfera dei più alti doveri morali. Ed è in virtù di queste

circostanze che l'elemento d'inquadramento preparato procede senza dubbi e incertezze attraverso situazioni che per l'uomo della strada, l'uomo comune, sarebbero senza uscita.

« Solo principii altissimi e profondamente sentiti, che si compendiano nel ''senso del dovere'' possono indurre gli uomini al sacrificio di se stessi in obbedienza agli ordini superiori e alle prescrizioni dell'onore militare.

« Riconoscere tutto questo è dare il segno della vocazione alla prestazione dei quadri, è dare loro un attributo di nobiltà ineguagliabile, è preparare uomini adatti a superare i più difficili cimenti » (1).

Ed è questo il compito fondamentale di una formazione di quadri la quale in tutti i suoi stadi deve mirare alle mète più lontane costituite dalla preparazione degli ufficiali dei comandi, gli ufficiali di S.M. ed i comandanti di G.U., i capi per antonomasia.

---

(1) Gen. P. SUPINO: *Prolusione per l'Inaugurazione dell'Anno Accademico* 1951-52 *della Scuola di Guerra*. « Bollettino d'Informazioni della Scuola di Guerra », n. 5-6, anno 1951.

Capo VIII

LA PREPARAZIONE DEI QUADRI: I CAPI

64. - Si può esprimere il convincimento, pur senza attribuire con questo un merito eccessivo alla ricerca intrapresa, che se le caratteristiche suggestive e intuitivamente importanti dell'azione di comando non hanno mancato di suscitare l'interessamento generale oltre che dei tecnici anche di un più vasto pubblico, sotto i disparati aspetti di fatto morale, sociale e soprattutto umano, gli studi relativi non hanno raggiunto ancora il risultato di approfondire in modo del tutte esauriente gli aspetti accennati e la cosa non può sorprendere in una materia vasta e per di più attingente questioni varie di dottrina e di vita pratica.

Il problema della preparazione dei capi.

Di conseguenza si constata più che altro un'attenzione generica anche se esiste una convinzione diffusa che ogni ricerca in proposito sia tutt'altro che sterile.

D'altra parte, poichè si tratta di un argomento nel quale predominano fattori militari, non è da escludere che a convalidare tale stato di fatto abbia contribuito singolarmente l'impressione che si tratti di un *hortus conclusus* nel quale è concesso di penetrare soltanto agli iniziati e forse ha influito in questo senso anche la convinzione che gli argomenti militari non possono essere trattati efficacemente da profani, mentre i militari, dal canto loro, sono attratti più dal fare che dal

dissertare, più da attività concrete che da attività speculative, anche quando la speculazione ha scopi non solo decisamente pratici ma anche di grande rilievo per la tecnica militare.

Di conseguenza è mancata sinora una ricerca sistematica condotta in vista dell'accertamento di qualche linea normativa.

Si può dire che si è preferito lasciar correre modalità tradizionali che effettivamente hanno l'autorità di esperienze secolari e hanno trovato origine e alimento in spunti connaturati nell'animo umano in quanto l'azione di comando è riflesso di convivenza tra uomini, non fosse altro, per il solo fatto che ovunque siano due uomini di necessità uno comanda e l'altro obbedisce.

Ma è trascorso il tempo nel quale si poteva pensare che le questioni militari non dovessero uscire fuori dalle mura delle caserme, tra le quali ogni fatto acquistava quel carattere di approssimativo e di provvisorio, ormai superato, che era proprio della caserma.

I conflitti armati del giorno d'oggi si pongono indubbiamente su piani complessi della vita nazionale che esigono la interdipendenza di tutti i problemi e di tutti i mezzi in vista di preminenti esigenze di difesa.

Studiare su quali basi si svolge l'azione di comando di capi militari, cioè come questa si manifesta nei più alti gradini gerarchici, vuol dire prenderla in esame oltre che nelle sue forme esteriori che sono le decisioni colle quali si palesa e che ne costituiscono il lato più appariscente e al tempo stesso transeunte, anche nel suo contenuto sostanziale del quale sono elementi emergenti il processo mentale e le premesse spirituali, l'uno fenomeno contingente e le altre substrato permanente della preparazione e della determinazione di quelle decisioni.

Da un punto di vista sistematico si deve inoltre porre in

evidenza il fatto che la conoscenza del meccanismo intrinseco dell'azione di comando ha un interesse particolare e uno generale.

L'interesse particolare è insito nel valore decisivo di orientamento nella preparazione del personale che è chiamato a esercitare l'azione; l'interesse generale deriva dalla constatazione che la figura del comandante merita di essere studiata anche da un punto di vista tecnico-scientifico lato, in quanto ha aspetti che riguardano, oltre che tecnica militare, anche argomenti filosofici, giuridici e politico-sociali.

Campi e modalità di azione di capi militari.

65. - L'analisi di questo processo mentale — e più o meno indirettamente anche quella delle premesse spirituali che ne sono state dette substrato permanente — riferito all'azione dei capi costituisce una indagine non priva di difficoltà qualora s'intenda condurla in modo razionale per trarne conclusioni utili, se pure è suggestiva e promettente.

Intanto è da premettere che il processo normale dell'azione di comando, che in linea schematica consiste nella impostazione di un problema d'impiego più o meno complesso secondo circostanze e nella sua risoluzione, non può attuarsi col distacco col quale si risolve un problema esclusivamente tecnico, un problema di matematica ad esempio o un problema di scacchiera, nei riguardi dei quali tutto resta circoscritto alla determinazione di una linea risolutiva, al suo svolgimento senza incertezze e al reperimento dei dati di soluzione. Nei casi d'impiego di forze armate, stabilita una linea risolutiva, cominciano le incertezze perchè si deve seguirne diligentemente lo sviluppo tenendo conto di una situazione di fatto che evolve sensibilmente per fatto proprio e per l'azione dell'avversario e si debbono prendere a ogni occorrenza disposizioni adatte in un costante perseguimento della loro rispondenza a situa-

zione e scopi. Non vi è soltanto facoltà, ma obbligo d'intervenire in ogni momento per conservare la congruenza dell'impiego cogli eventi quali si manifestano a una vigile attenzione.

Tale processo, imposto dalla logica e sanzionato dalla pratica, rappresenta la negazione a ragion veduta del noto aforisma crociano: « Tale la situazione, tale la volizione » (1), negazione giustificata dal fatto che la situazione è sempre imperfettamente nota e per di più molto labile e la volizione è perfettamente definita e per di più indefettibile. Ha invece qualche analogia col metodo di risoluzione per successive approssimazioni: l'azione del comandante segue una linea prestabilita ma si adatta, nel decidere le modalità di esecuzione, ai dati di situazione che di continuo ricerca e acquisisce.

L'esame di questo processo, d'altronde raramente intentato, lo rivela molto complesso e intessuto di fatti psichici, psicologici e morali di varia qualità e consistenza secondo i casi, in ogni modo non suscettibile di risultati pratici e convincenti ove si adottino sistemi empirici e si scartino procedimenti razionali.

Sarebbe deduzione logica dopo quanto precede pensare che si è fatto largo ricorso agli accennati procedimenti razionali ma non è così. E questo accade malgrado che siano stati fatti molti progressi nello studio delle manifestazioni della coscienza e della sub-coscienza, cioè intelligenti, istintive e riflesse degli individui e delle collettività, e si possa considerare incontrovertibile l'utilità di estendere le indagini, sia deduttive sia sperimentali, all'argomento in discussione coll'intendimento di giungere a conclusioni concrete, naturalmente nell'ipotesi implicita e accertata della possibilità effettiva di una impostazione pratica del problema e della esistenza di soluzioni definite.

---

(1) B. Croce: *Filosofia della pratica*. Capo I. Ed. Laterza, Bari.

È vero che vi è chi sostiene essere studi pseudoscientifici le classificazioni arbitrarie apposte a quel che vi è di più misterioso nell'uomo ed i tentativi di decifrare l'indecifrabile mondo interiore dell'animo umano. Come spesso accade si tratta di non eccedere, di non richiedere alla ricerca più di quel che essa può dare e soprattutto di considerarla un elemento d'indirizzo, da utilizzare a ragion veduta.

Giuste cautele che risultano osservate quando lo scopo dell'indagine è quello d'individuare le caratteristiche salienti di un comandante elevato di forze armate moderne e di definire razionalmente su tale scorta le doti necessarie ed i modi più confacenti per procedere alla sua formazione attraverso alla selezione di un numero considerevole d'individui, in un lavoro di preparazione di quadri elevati del quale sono punti fermi un complesso-base di doti innate, un appropriato corredo culturale e un consistente lavoro d'integrazione inteso al perfezionamento delle qualità, necessarie e sufficienti, che occorrono per assolvere alte incombenze di carattere operativo.

Elementi differenziali dell'azione di comando.

66. - Il problema s'imposta sulle caratteristiche fondamentali dell'azione di comando, sulle quali conviene ritornare ancora una volta per un'esigenza particolare, e anche in questo quadro più circoscritto non è semplice ma molteplice.

« Il comando è una funzione complessa che in prima analisi si può scomporre in quattro gruppi di funzioni elementari o quanto meno d'ipotesi di base utili per lo studio della funzione di comando:

a) funzioni d'organizzazione, di amministrazione e di gestione. Sono proprie del comandante di unità; vi possono rientrare le funzioni pedagogiche dell'ufficiale istruttore;

b) funzioni tecniche;

c) funzioni ausiliarie di comando. Si riferiscono agli studi e alla preparazione, formulazione e controllo degli ordini. Sono proprie dell'ufficiale di S.M.;

d) funzioni di conduttori di uomini ».

Nei precedenti termini risulta indicata, del resto secondo criteri largamente diffusi, una scala di funzioni all'ingrosso d'importanza crescente che logicamente culmina colle funzioni del comandante di G.U. di ordine superiore e del comandante supremo.

L'anzidetta scala di funzioni individua caratteristiche differenziali da utilizzare allo scopo d'impostare una casistica chiarificatrice secondo l'accertamento di differenze specifiche, riferite all'ordine di unità nel cui quadro si svolge la funzione obiettiva.

Nelle minori unità essa si presenta cogli attributi di una relativa semplicità e il fattore psicologico domina in senso assoluto. Con questo non s'intende asserire che sia facilmente risolubile ogni problema relativo a questo stadio: semplicità di problema non è facilità di risoluzione, è solo chiarezza di impostazione. Inoltre è innegabile che al gradino compagnia e battaglione la cultura professionale e le doti di carattere hanno larghi campi di esercizio. Ma pure avendo l'azione di comando un contenuto di rilievo e indubbiamente interessante, gli ingredienti in giuoco sono più limitati e le facoltà necessarie più comuni.

Il comando delle G.U. Il fattore psicologico conserva considerevole importanza anche nell'azione di comando delle G.U. — ed è logico che sia così perchè si tratta sempre di condurre degli uomini — ma quest'ultima deve essere valutata come la risultante di numerosi elementi e situazioni in contemporaneo giuoco reciproco ed i suoi risultati si basano, invece che su di una casistica semplice, su di una fenomenologia di contenuto statistico nella

quale le probabilità acquistano carattere crescente di certezza mano a mano che aumenta il numero degli elementi interagenti, cioè *grosso modo* mano a mano che si eleva l'ordine della G.U. obiettiva.

Nel quadro psicologico, il problema da individuale è divenuto di massa nel senso che tutto quanto è inerente ai singoli individui è già risolto sul piano delle unità inferiori, ma al tempo stesso ha acquistato in altezza nel quadro tecnico e in quello sociale, per le relazioni che si stabiliscono nell'esercizio del comando con enti collaterali, militari e non militari.

Sono problemi di psicologia di masse, non è più la sola espressione di una causalità pura e nemmeno di una contingenza o di una libertà perfetta, sogno di un liberismo astratto che non tiene conto delle basi materiali dell'agire umano, bensì di un giuoco dinamico di fattori in conseguenza del quale, col predominio di questo o di quello, derivano orientamenti d'insieme di valore determinato che entro grandi limiti costituiscono un'invariante di grande interesse pratico.

In dipendenza di fatti del genere, che è agevole accertare, nei problemi di comando di grandi masse si è indotti a superare l'individuo come oggetto a sé stante e ad introdurre la nozione di collettività nella quale le alee connesse colle manifestazioni di un mondo interiore umano si trasferiscono in risultati generali definiti statisticamente.

Il parametro « individuo » risulta allora trasferito a valori medi che sono funzioni di ambiente e di agenti esterni, tra i quali, per quel che interessa, emergono gli effetti combinati di collettività e d'inquadramento.

La tesi permette di circoscrivere nel quadro di un principio di causalità fenomeni che come fatto singolo ne sfuggono e di attribuire una precisione sostanziale di obiettivi all'indagine, che va a vantaggio delle finalità pratiche che è lecito ripromettersene.

Nei comandi di G.U. vengono raggiunte condizioni di relativa invarianza rispetto all'accennato parametro e questo può essere valutato una volta per molte sulla base di un fattore uomo ragguagliato a un tipo medio di una collettività di entità e di caratteristiche generali ben definite.

D'altra parte la tesi non risulta eccessivamente vincolativa quando si limiti a dedurre che l'azione di comando si svolge in un ambiente di crescente determinatezza dei parametri che la interessano coll'elevarsi del grado nel quale viene esercitata e che nei comandi di G.U. di ordine superiore l'elemento più mutevole e d'importanza trascendente ogni altro: il comportamento dell'uomo, si presenta come fenomeno di una particolare forma di collettività, la collettività inquadrata, piuttosto che come un fatto connesso coll'azione di singoli individui.

67. - Azione di comando è sinonimo di adozione di decisioni, cioè si manifesta con un processo mentale che ha per scopo il « decidere » e con una serie di atti positivi che hanno per scopo il « fare » in conformità delle decisioni adottate.

Importanza della decisione. Di qui l'importanza della decisione, come atto di volontà preliminare di ogni attività intesa a raggiungere un determinato scopo facendo uso di mezzi prestabiliti.

Importanza considerevole in ogni gradino di unità, ma di importanza del tutto eccezionale nell'esercizio del comando di G.U. superiori, nel quale altezza, contenuto e quantità di questioni sottoposte alla decisione del comandante richiedono attitudini, doti culturali e qualità di carattere conformi alle esigenze di una prestazione elevata, costante, intensa.

L'azione del capo militare culmina nella condotta della battaglia.

Ivi contendono uomini armati ma soprattutto cozzano due

volontà opposte, entrambe decise a raggiungere uno scopo facile a esprimere, molto arduo a conseguire: la vittoria.

La vittoria è conquistata colla disorganizzazione del dispositivo nemico, colla eliminazione del maggior numero possibile di avversari, colla distruzione delle unità contrapposte per annullare una volontà di aggressione o di difesa e per questo occorrono mezzi corrispondenti ai compiti e alle difficoltà da superare. L'impiego dei mezzi, uomini e materiali, si traduce nella manovra tattica e strategica.

La manovra operativa.

Orbene, nella manovra è la più completa manifestazione di una personalità di comandante — pensiero, cultura, volontà — poichè richiede menti preparate di lunga mano a vedere, sentire e risolvere l'estesa gamma di problemi che la battaglia propone, la decisione di superare tutti gli ostacoli e di affrontare tutti i rischi, la facoltà di imporsi ai subordinati col prestigio che deriva da doti nettamente superiori.

Come opera strettamente personale essa è dotata di un suo stile e di una sua linea inconfondibile. È indubbiamente la manifestazione di una tecnica raffinata che può raggiungere i requisiti dell'opera d'arte e dell'alta ricerca scientifica ed è in ogni caso la parte più concettuale e più nobile dell'azione di comando.

« Essa è nobile perchè mette in giuoco i tesori dello spirito: intelligenza, discernimento, immaginativa, volontà, cultura, tutto quello che è adatto a elevare e immortalare l'uomo » (1).

A parte ogni enfasi, non si resta facilmente indifferenti allo sforzo mentale e morale, intellettuale e psichico che esige la decisione operativa. Nel campo delle operazioni militari,

---

(1) Amm. J. CASTEX: *La manoeuvre au plan défence nationale*. « Revue de la Défence nationale », anno 1950, n. 1.

talune battaglie ed i disegni operativi di talune campagne presentano in alto grado le linee della concezione geniale, che meritano l'ammirazione dei successori.

Oggi la concezione operativa è divenuta un atto di particolare peso.

« . . . *this* (*operational*) *planning meant the toilsome drudgery of grinding countless unrelated facts into the homogeneous substance of a military policy; everything that remotely concerned the business of war and its conduct was grist to our planning mill* » (1).

Le doti dei capi. 68. - Queste essendo le caratteristiche dell'azione di comando dei capi, quali debbono essere le doti di coloro che sono idonei ad assolverla?

« Definisco le qualità del capo come segue: la volontà di dominare, alleata a una personalità che ispira confidenza.

« Il vero capo dominerà gli avvenimenti che lo attorniano. Se egli permette che gli avvenimenti lo sorpassino, non avrà più il valore di un capo.

« Troverete delle qualità comuni a tutti i grandi capi di guerra:

a) la confidenza: il dono d'ispirare fiducia al proprio *entourage* immediato ed a coloro che comandano;

b) la risolutezza: perseguire gli scopi malgrado tutte le difficoltà;

c) l'entusiasmo: il potere di suscitarlo;

d) la scelta dei subordinati: l'abilità di sceglierli;

---

(1) Gen. DWIGHT D. EISENHOWER: *Crusade in Europe*. Doubleday & C., N. Y., 1948: « questa progettazione (operativa) significa la laboriosa mistura di innumerevoli fatti svariati nella sostanza omogenea di una politica militare; qualsiasi cosa che lontanamente riguardava la materia della guerra era grano da macina per il nostro mulino operativo ».

e) il senso dell'importanza di « vedere grande »;

f) l'osservazione profonda del fattore « uomo »: gli uomini sono la materia che il capo impiega » (1).

E ancora:

« Nel dominio delle operazioni militari, il comandante in capo deve sforzarsi d'intuire il pensiero dell'avversario, di prevedere le reazioni consecutive ai suoi movimenti e di prendere le decisioni rapide per prevenire ogni intervento del nemico attraverso i suoi piani ».

« Egli deve tendere ad avere sempre l'iniziativa sul suo avversario.

« Deve avere lo spirito molto chiaro e deve potere sceverare l'essenziale dalla massa dei fattori che ciascun problema comporta. Egli deve ispirare confidenza ai suoi soldati sul campo di battaglia e alla intera nazione.

« Egli deve sorvegliare da vicino lo stato dello spirito e il morale delle sue forze armate » (1).

L'azione di comando nei piani gerarchici più elevati è prerogativa di uomini non solo in possesso di attributi particolari d'intelligenza e di sensibilità, ma anche di uomini che hanno perfezionato in un esercizio intelligente e diligente le facoltà colle quali si utilizza l'opera dei collaboratori.

« La prova decisiva di ogni ufficiale che aspira all'alto comando è il dono di separare immediatamente i punti essenziali di un problema militare, di prendere decisioni rapide, di esporre chiaramente i suoi progetti a tutti gli interessati e la maniera colla quale intende porli in esecuzione e di assicurarsi infine che i suoi collaboratori seguano con diligenza i suoi ordini.

« Soprattutto deve evitare tutti i dettagli inutili, concen-

(1) Mar. Visc. A. MONTGOMERY: *Military Leadership*. Conferenza tenuta all'Università di St. Andrew, London, 15 nov. 1945.

trarsi sui fattori essenziali e sui particolari indispensabili per l'esecuzione del piano operativo.

« I dettagli sono competenza degli stati maggiori e un vero capo deve essere in grado di scaricarsene. Egli li lascia ai suoi collaboratori svolgendo tutta l'opera di coordinazione occorrente e dà loro fiducia.

« Il dovere di un capo è di prendere decisioni rapide, di determinare i punti essenziali, di dare ordini chiari e precisi e infine di trasmettere l'impulso necessario per la esecuzione di questi ordini » (1).

Compiti di capi e compiti di Stati Maggiori. Nei termini precedenti sono delineati i compiti del comandante e quelli del suo stato maggiore.

Gli stati maggiori sono chiamati a svolgere un lavoro di collaborazione anonimo ma di estremo interesse, perchè indispensabile nel comando di forze armate moderne.

Nei gradini di comando più elevati agli stati maggiori si affianca il consiglio degli « esperti »; questo deve essere ascoltato su tutte le questioni, e sono molto numerose mano a mano che si sale nella gerarchia delle G.U., che superano la competenza ordinaria di ufficiali anziani anche assai colti, perchè esigono una conoscenza profonda su disparate cognizioni scientifiche e tecniche.

L'epoca attuale, l'epoca della guerra decisiva e della guerra scientifica, stà creando un nuovo tipo di comandante in capo che è ben differente non solo da Federico II e da Napoleone ma anche da v. Moltke e da Joffre.

Il capo moderno, assistito da uno stato maggiore molto preparato e da esperti molto competenti, è in realtà il termine singolo di un trinomio i cui altri due termini sono plurimi — trinomio di competenze se non di responsabilità — nel quale si deve vedere il risultato di una funzione organizza-

(1) Mar. Visc. MONTGOMERY: *loc. cit.*

trice che opera con chiara visione di necessità e di metodo di lavoro.

Nella dottrina classica si sono visti altri esempi di collaborazione in alte funzioni di comando e di queste è esemplare il binomio costituito dal capo politico e dal capo militare, per intendersi il binomio Bismarck-Moltke.

Gli avvenimenti hanno imposta una evoluzione in un senso differente, che ha superata la dottrina classica pur confermandola per quanto concerne collaborazione di potere politico e di potere militare, perchè tende a realizzare la forma più efficiente dell'alto comando moderno.

Anche la condotta della guerra è cambiata: alla strategia delle occasioni, che rinunzia alle soluzioni totali per appagarsi degli obiettivi di una guerra limitata, nell'epoca dei conflitti ideologici si è sovrapposta la strategia della guerra totale e delle soluzioni decisive.

La posta in giuoco sulla bilancia della guerra è troppo importante perchè condotta della guerra, azione dei capi e la stessa organizzazione dell'alto comando non si adeguino strettamente alle esigenze della decisione corretta, completa e sollecita.

Il campo d'azione del comandante.

69. - I punti essenziali: ecco il campo di azione di indiscutibile pertinenza del comandante.

Questi punti essenziali il capo deve anzitutto saperli vedere, poi analizzare e valutare. È di un secondo tempo, magari immediatamente successivo, sapere prevedere quel che accadrà in un esame acuto di situazione e di probabilità, e qui soccorrono dottrina e senso pratico, e vedere quel che effettivamente succede senza troppo attaccarsi a previsioni e preconcetti, e qui intervengono abilità di saggiatore e ancora senso pratico.

Dottrina, senso pratico, abilità di saggiatore, equilibrio

di teoria e di prassi, sono elementi disparati di una gamma di capacità che danno la nozione della latitudine di attitudini e di doti richiesta dall'alta figura in esame.

Se gli ufficiali delle forze armate di un prossimo futuro dovranno possedere una solida cultura per essere all'altezza dei compiti che li attendono nei gradi superiori di comando, i loro capi dovranno superarli per l'eccellenza di questa dote. Niente di assolutamente eccezionale; soltanto il frutto di una preparazione accurata che mira a selezionare prima, poi a perfezionare lavorando sui risultati della selezione. Che questa sia rigorosa ed efficace è una necessità inderogabile. Ogni indulgenza, che si traduce in una rinunzia al meglio, è da proscrivere. L'opera è di tale responsabilità da chiamare in causa il patriottismo e il senso civico di chi vi presiede e vi assiste.

Le grandi organizzazioni civili danno già esempi di come si agisce in questo campo, quando scelgono i loro capi e le menti incaricate delle progettazioni. Si tratta di menti logiche, deduttive, sintetiche, fredde ed equilibrate, sostenute da un corredo completo di nozioni tecniche di valore superiore.

Si è accennato al prevedere. Il dono della previsione equilibrata, che naturalmente non ha nulla a che fare colla profezia, è attributo dell'attività mentale agile ed esercitata che dispone dell'ausilio propizio di una vasta visione e del freno dell'autocontrollo.

Le extrapolazioni, caute od a più lungo braccio, non sono allora che i risultati logici, e perciò attendibili, di analogie e di confronti tra elementi in apparenza disparati i quali, soggetti all'analisi di una intelligenza acuta ed esercitata, mostrano i rapporti che li legano, le reciproche interazioni, si connettono in sistema e danno origine a visioni nuove e più rispondenti anche per problemi che a menti usate dalla *routine* sembrerebbero insolubili poichè hanno avuto il difetto

sostanziale di essere stati visti imperfettamente dal momento che sono stati esaminati dal punto di vista di una specializzazione troppo ristretta.

Il pensiero del capo. Il pensiero del capo deve essere agile, pronto ai nessi più arditi, ricettivo del nuovo e sensibile, ma non sconvolto dall'imprevisto. Queste facoltà consentono di superare le crisi di ogni dottrina e di ogni tecnica nuove, anche rivoluzionarie che altrimenti non sarebbe possibile comprendere ed assimilare di slancio.

In ogni circostanza, impostati i problemi, la deduzione rigorosamente logica si sviluppa coll'unico avvertimento di non abbandonare mai la realtà solida e di evitare l'errore tecnico.

L'azione del capo deve infine svolgersi in un giusto equilibrio di ottimismo e pessimismo. « *Ohne ein wenig Optimismus kommt der Führer nicht aus* » (1).

Un poco di ottimismo. L'ottimismo spinto è una droga. Occorre sapere dubitare. Sapere dubitare non vuol dire essere scettici; significa soltanto essere in possesso della facoltà di accertare in via preliminare il valore delle premesse e dei dati d'impostazione delle questioni prima di accoglierli e prima di farne base di procedimenti d'azione, in specie quelli forniti a buon prezzo. Accertamento che ha la sua via più redditizia nella discussione, da fare vertere di massima su fatti accertati o quanto meno, se l'accertamento non è possibile che in misura parziale, tenendo debito conto delle alee connesse collo stato effettivo di conoscenza dei fatti.

Nella utilizzazione di dati numerosi e disparati, come si presentano nei problemi d'impiego di grosse forze armate, entrano in giuoco qualità di analisi e di sintesi.

Quest'ultima deve essere presente in grado eminente.

---

(1) Gen. Ob. H. v. SEECKT: *Gedanken eines Soldaten*. « Verl. f. Kult. pol. ». Berlin, 1929, pag. 179.

L'analisi può essere affidata a collaboratori — anzi è una delle funzioni fondamentali di quest'ultimi di prepararla e di presentarla —, la sintesi deve essere diretta e personale. E si deve sintetizzare senza isolare i fatti. Isolare i fatti è un procedimento erroneo che conduce a conclusioni affrettate, il più delle volte incomplete e talora erronee. La mente sintetica invece stabilisce e connette reciproche influenze e legami dei quali è stato già fatto cenno e per questa via giunge presto e bene a vedere e ad apprezzare le situazioni reali e gli atti che sono conseguiti a scopi e situazioni.

Nella reale e consueta complessità dei fatti un chiaro pensiero è la guida. « *Jede Operation muss von einem klaren Gedanken beherrscht sein. Diesem Gedanke hat sich jeder und hat sich alles unterzuorden* » (1).

La chiarezza di mente è alta dote, in parte innata, in parte acquisita in quanto vi partecipano cultura ed esperienza.

Il mosaico degli aspetti salienti di una figura che si è già definita poliedrica non è certo esaurito nelle precedenti linee. Ma anzichè insistere sull'argomento si preferisce sintetizzare colle parole di un illustre generale del XVIII Secolo che condensano l'esperienza di una grande vita militare.

« *Je me forme du général d'Armée une idée qui n'est pas chimérique. J'ai vu de tels hommes. La première de toutes les qualités est la valeur sans laquelle je fais peu de cas des autres car elles deviennent inutiles. La seconde est l'esprit; il doit être courageux et fertile en expédients. La troisième est la santé.*

« *Il doit avoir le talent des promptes et heureuses ressources, savoir pénétrer les hommes et leur être impénétrable; la capacité de se prêter à tout; l'activité jointe à la intelli-*

(1) Gen. Ob. H. v. SEECKT: *loc. cit.*: « Ogni operazione è guidata da un chiaro pensiero. A questo pensiero si deve subordinare ognuno e ogni cosa ».

gence, l'habileté de faire en tout une choix convenable et la justesse du discernement » (1).

Cultura, intelligenza, dottrina e carattere.

Cultura, intelligenza, dottrina e anche, e soprattutto, carattere per volere e per insistere nella volontà, per vincere il dubbio presso gli altri e ancor più entro se stesso, per imporre la propria volontà in un contrasto multiforme che però in definitiva si può ridurre, e lo si è già affermato, all'urto di due volontà contrapposte.

Conoscenza della tecnica della guerra, facoltà di intuire con colpo d'occhio vigoroso gli elementi essenziali del successo, coraggio personale e vigoria mentale, facoltà di giudizio bene equilibrata sono le qualità che occorrono per dominare gli eventi militari come si formano e si svolgono, poichè questi ultimi non ammettono schemi d'interpretazione nè possono essere considerati alla stregua di probabilità. In effetti gli eventi di guerra contengono in se stessi la ragione della loro essenza ed i rapporti di causa ed effetto dipendono da un numero sempre molto considerevole di parametri soltanto imperfettamente noti perchè le probabilità possano assumere contenuto di certezze.

Di conseguenza in ogni atto di guerra è insita una quota parte di rischio. L'azione del comandante tende a ridurre ai minimi termini questa quota parte e ad accettare il solo rischio pagante, il « rischio calcolato ». In questo principio è il germe di tutte le norme tattiche e di tutti i principi strategici ed è insita la razionalità indiscutibile di ogni procedimento in materia.

Tutto questo ha la logica dei fatti concreti. Solo l'esperienza può creare la certezza, ma i fatti di guerra rifuggono dall'esperimento perchè « ogni operazione di guerra ha un carattere unico e nuovo ».

---

(1) Maresc. M. DI SASSONIA: *Mes Rêveries.*

Il rischio proviene non solo dalle alee inevitabili di ogni attività pratica (basta aver presenti in tutt'altro campo gli errori cui sono soggette le osservazioni dei fenomeni naturali nell'ambiente più tipicamente causalistico), rese più emergenti dalla imperfetta conoscenza dei parametri di cui sono funzione le attività operative, ma dal fatto della volontà agente dell'avversario che mira deliberatamente e strenuamente a esaltare questo aspetto particolare dell'attività operativa in quanto gli è giovevole e quindi ad attraversare, per i propri fini, ogni tentativo di conseguire gli obiettivi prestabiliti.

La formazione dei capi. 70. - A questo punto cade acconcio di chiedersi quali possano essere le modalità per assolvere una incombenza di eccezionale importanza e al tempo stesso di eccezionale delicatezza nella preparazione di forze armate quale è quella di formazione dei capi.

È ovvio che deve escludersi una predesignazione individuale a lunga scadenza, la quale non regge a una critica anche superficiale e che se mai sarebbe un residuo di una investitura di carattere dinastico nella quale entravano concetti politico-religiosi e diritti ereditari di contenuto nettamente superato al giorno d'oggi.

È procedimento di carattere generale, nel senso che è seguito attualmente di massima presso tutti gli eserciti degli stati civili, a parti varianti di maggiore o minor momento, quello di fare sortire i futuri capi dalla selezione di un limitato numero di individui i quali a lor volta sono il risultato di una selezione preliminare sulla più vasta base possibile.

Tale procedimento è redditizio e democratico.

Tutti coloro che ne hanno titolo possono aspirare di diritto ai massimi fastigi del comando ai quali sono chiamati effettivamente i migliori in conformità di una scelta com-

parativa che può avere nella pratica le sue lacune ma che in linea di principio non può essere fatta oggetto di critiche fondate. Ciò vale in particolare se i traguardi successivi danno debite garanzie di serietà di prove e di esaurienza di risultati.

In base a queste premesse, nella maggior parte degli eserciti moderni i futuri capi sono scelti di fatto, se non per norma sancita, tra quelle aliquote di quadri che hanno superato determinate prove di selezione, quali sono presso l'Esercito italiano i corsi della Scuola di Guerra, coi noti esami di ammissione, col servizio di S.M. e coi prescritti periodi di esperimento e di comando di reparto.

Si è detto in pratica se non per norma sancita perchè legalmente non esistono situazioni preferenziali, ma queste si vengono a determinare coi cosiddetti « vantaggi di carriera », assegnati a coloro che hanno seguito con successo determinati stadi di istruzione e di servizio. Gli accennati vantaggi accelerano gli avanzamenti di grado ed i beneficiati raggiungono le teste dei ruoli in età relativamente giovane, in confronto delle medie, e vi assumono posizioni che costituiscono una predesignazione generica ma generalmente di considerevole importanza.

A questo punto si presenta spontaneo il quesito se procedimenti del genere sono rispondenti o invece sono richiesti perfezionamenti o ancora, con un passo avanti più deciso, si debbono prevedere modalità più aggiornate e più rispondenti.

Spunti critici. 71. - In tutte le circostanze nelle quali vengono toccati interessi di singoli o di categorie non mancano mai i critici interessati e perciò stesso non obiettivi. Una critica obiettiva, fondata e costruttrice, basata su fatti constatati e constatabili, deve anche indicare il rimedio dei mali dei quali si è fatta la diagnosi.

Quali critiche fondate possono essere mosse ai procedimenti oggi generalmente accolti?

Una essenzialmente di carattere tecnico, della quale è bene accertare il valore pratico e che si ricollega alla possibilità che sussisterebbe secondo alcune scuole di applicare metodi scientifici alla selezione dei quadri, di essere in gran parte empirici e d'invalidare in effetti talune delle premesse di principio e di sostanziale importanza, quali i presupposti della selezione efficace, con rispondenza di giudizio e su larga base.

È pensabile che la documentazione degli obiettori non mancherà di casi particolari da presentare a sostegno della tesi, ma è anche ovvio che non si possono evitare inconvenienti in processi che investono un numero considerevole di individui e per di più affidati ad altri uomini che, per quanto saggi, vi portano i loro concetti ed i loro preconcetti.

Il meglio è nemico del bene e deve ritenersi accettabile ogni procedimento fondato su basi eque e logiche, provvisto di garanzie convincenti di funzionamento e applicato onestamente.

Una obiezione di qualche rilievo può essere promossa sulla base del carattere già detto empirico dei procedimenti in atto, carattere empirico cui in effetti si possono addebitare risultati difformi « caso per caso »; altra obiezione ha motivo nella constatazione dei risultati pratici che pongono in presenza di una selezione imperfetta e di casi veramente abnormi. È evidente che se quest'ultimi dovessero risultare frequenti ne sarebbe giustificata l'incriminazione di un metodo; se fossero sistematici, ne deriverebbe la sua condanna.

Metodi empirici e metodi scientifici.

Contrapposto di metodo empirico è metodo scientifico. Esiste la possibilità di trattare seriamente da un punto di vista scientifico la materia e di imbastire una selezione scientifica di quadri in vista della designazione a posti di comando, compresi quelli più impegnativi?

Non mancano coloro che danno una risposta affermativa alla domanda e indicano come mezzi rispondenti in materia i metodi di selezione della psicotecnica applicata.

La psicotecnica e le sue applicazioni hanno superato da tempo la fase sperimentale in campi applicativi essenzialmente extramilitari ma per molte applicazioni anche in campi militari ed hanno al proprio attivo risultati di grande interesse che sono utilizzati correntemente dalle industrie per la specializzazione del personale e per l'individuazione dei procedimenti di lavoro più adatti al rendimento della produzione.

Applicazioni importanti per la selezione del personale militare hanno avuto luogo in Germania, prima della catastrofe, in Gran Bretagna, Stati Uniti d'America e Russia. Peraltro i risultati ottenuti ed i metodi seguiti sono mantenuti segreti e pertanto ben poco può giovare l'esperienza altrui.

Comunque esiste una grave difficoltà nella selezione pratica ed è che il suo esito dipende in larga misura dalla esecuzione e interpretazione di prove particolari (*tests*) e dalla disponibilità di « profili » che riassumano le linee complessive di una determinata figura di tecnico — documenti di sintesi di un processo analitico complicato quando si tratti soltanto di individuare una specializzazione, del tutto astruso quando intenda riassumere le doti personali richieste da una efficiente azione di comando.

Molto probabilmente, allo stato attuale delle scienze psicologiche, non è ancora consentito prevedere un processo integrale scientifico per la selezione di quadri elevati per la mancanza di talune premesse necessarie da realizzare mediante un attivo lavoro di collaborazione di tecnici militari e di scienziati civili.

Anche allo stato dei fatti esiste però la opportunità di fiancheggiare i procedimenti tradizionali con attività di selezione scientifica per risolvere particolari problemi come la elimina-

zione delle « tare » psichiche sovente latenti, ma appunto per questo più pericolose, allo stesso modo che si pratica da tempo la « visita medica » per eliminare i tarati di malattie ordinarie, e la constatazione periodica o saltuaria della permanenza delle doti di vivacità intellettuale, di equilibrio funzionale e di salute generale che sono indispensabili per chi, in determinate circostanze, deve assommare a gravissime responsabilità il *surménage* intellettuale e fisico.

Un procedimento razionale. Un procedimento razionale può vedersi oggi in un sistema « misto » che ad un tempo elevi al più alto grado il valore di massa dei quadri e da una massa di considerevole valore esprima dei « migliori » di merito assoluto veramente eccellente.

È quasi superfluo aggiungere che a fianco di ogni metodo razionale la garanzia più solida di buoni risultati è data da uno Stato Maggiore Generale di ottime caratteristiche individuali, nel quale siano apprezzati e coltivati il senso d'onore, la dedizione al servizio ed il patriottismo.

72. - Siano empirici o siano scientifici i metodi di selezione attraverso i quali le forze armate giungono alla designazione dei propri capi più elevati, essi si dimostreranno rispondenti funzionalmente se questi capi sapranno essere sempre all'altezza delle loro gravi responsabilità.

La risoluzione del problema dei capi. Nell'epoca della guerra decisiva e della guerra totale, lo si è già ricordato, la scelta di un capo supremo e dei suoi collaboratori — la risoluzione del problema dei capi — ai quali individualmente e in solido vengono affidate le fortune del Paese e la sorte dei suoi figli è un atto di estremo rilievo da confortare colle maggiori cautele.

La posta è troppo elevata perchè si possa transigere con riguardi personali o si possa indulgere a tradizioni superate.

Il rispetto malinteso alle tradizioni non più operanti non è rispetto della tradizione ma superstizione del passato. E se in particolare questo passato ha dato degli ammaestramenti o delle lezioni sarebbe erroneo, anzi colpevole, non trarne il debito frutto.

Una delle lezioni più ricorrenti del recente passato consiste nella esigenza di attribuire una grande importanza alle risorse morali dei capi: onestà, disinteresse, gioia della responsabilità, carattere, equilibrio nel giudizio degli uomini e delle situazioni.

Un capo deve possedere mente e cuore ed è nell'equilibrio delle due facoltà che si rivelano le migliori espressioni del tipo, ma in una eventuale carenza dell'una o dell'altra è minor danno un difetto dell'intelletto che un difetto di cuore.

Cuore vuol dire sentimento e sensibilità, non il sentimento decadente dell'imbelle o la sensibilità morbosa del nevrastenico, bensì il sentimento virile che si esalta nel sacrificio necessario e pagante e la sensibilità umana che consente di stabilire le comunioni spirituali che sono alla base di ogni azione collettiva e di queste costituiscono nesso di saldezza e motivo di forza.

La genialità può anche non essere eminente, ma le doti dell'animo non possono mancare perchè sono la base del prestigio che rende facile e redditizia l'azione di comando, in particolare nei suoi fastigi, laddove l'uomo assunto ad altissime funzioni è sotto lo sguardo di migliaia e di milioni di subordinati che da lui attendono gli ordini che li porteranno al successo e ancor più l'esempio che fortifica i cuori e trascina gli spiriti.

« Ogni nazione che disponga di un numero sufficiente di uomini istruiti e disciplinati, di un'organizzazione solida e di un sistema addestrativo pratico può fare fronte a ogni eventualità a condizione che lo spirito del Paese sia sano.

« Ma il suo destino dipenderà dalla qualità dei suoi capi e del loro stato maggiore sul campo di battaglia » (1).

I capi, capi di forze militari e capi di organizzazioni civili, sono il risultato di un serio lavoro di formazione.

Se si prende ammaestramento dai grandi eventi storici, è evidente che vi sono popoli che nelle ore grandi della loro storia hanno saputo sempre trovare gli uomini che ne hanno condotte le sorti.

Questi popoli hanno costruito gli imperi.

Il fatto non è casuale. Sono i popoli che hanno saputo preparare le *élites* di dirigenti, cioè una categoria di uomini di mente e volontà affinate per svolgere attività molto elevate e molto ardue.

L'esigenza si ripete in ciascuna delle grandi branche dell'attività sociale e in ciascuna di esse deve essere posta tra i compiti essenziali la preparazione dei quadri e dei capi.

Nel campo delle attività tecniche e tra queste delle attività tecnico-militari, la formazione dei quadri e dei capi richiede un'opera bene informata, di lunga visione, controllata e di sicuro rendimento.

È un'opera alla quale si deve dedicare ogni diligenza e non si debbono lesinare i mezzi. Una classe dirigente non è soltanto una gerarchia del pensiero: nel campo militare è una forza che vale molte divisioni; ancor più è una forza senza la quale le divisioni valgono ben poco.

Ogni sacrificio e ogni sforzo compiuti per prepararla e per conservarla viva e vitale sono ripagati largamente nei momenti cruciali nei quali si raccolgono i frutti di ogni lavoro di preparazione bene indirizzato e bene assolto.

---

(1) Mar. Visc. MONTGOMERY: *loc. cit.*

Capo IX

LA PREPARAZIONE DEI QUADRI: I SOTTUFFICIALI E GLI SPECIALIZZATI (1)

Il problema « sottufficiali ».

73. - L'esistenza di un grave problema « sottufficiali » presso molti eserciti moderni e in particolare presso l'Esercito italiano è dovuta al fatto che non sono definiti in maniera soddisfacente compiti d'impiego e carriera di quella aliquota di quadri che si chiamano sottufficiali.

L'evoluzione delle istituzioni e degli orientamenti militari è segnata da progressi molto considerevoli in quasi tutte le direzioni; per contro nell'organizzazione dei quadri sottufficiali i progressi sono stati meno evidenti per quanto per i sottufficiali delle Forze Armate italiane sia in corso di studio una legge organica sullo stato e l'avanzamento che si intona ad esigenze di rivalutazione e di unificazione delle tre Forze Armate.

La categoria dei sottufficiali ha potuto trarre dalla situazione, sino al recente passato, l'impressione di essere dimenticata ed in effetti numerosi problemi fondamentali che interessano i sottufficiali attendono una soluzione. A parte la questione dello stato giuridico, che si è ritenuta risolta col progetto di legge sopracitato (era da tempo in vigore un Regolamento sullo stato giuridico dei sottufficiali, in gran parte superato nelle norme e non aggiornato nemmeno per

(1) Il presente capo è comparso come articolo sotto lo stesso titolo nel n. 7 del 1952 della « Rivista Militare » ed è riportato nel presente volume per cortese concessione della Direzione della Rivista.

ciò che riguarda istituti e denominazioni), resta sempre aperta la questione di uno stato giuridico unico per tutti i quadri delle forze armate o quanto meno dell'Esercito (1), un'inserzione nell'ordinamento gerarchico degli impiegati dello Stato, un organico di ruoli chiusi accuratamente dimensionati.

Nè deve credersi che questa situazione possa trovare causali in una scarsa valutazione della categoria o della importanza dei problemi che la riguardano, la quale per contro raccoglie tutta l'attenzione degli studiosi di organica militare e tutta la considerazione degli organi responsabili della Amministrazione militare, ma piuttosto nella difficoltà di pervenire a soluzioni soddisfacenti partendo dagli attuali ordinamenti e forse anche in un difetto generico d'inquadramento e di messa a fuoco di quello che si è chiamato poco fa il problema dei sottufficiali.

Naturalmente affermare l'esistenza di un problema è ben poca cosa.

Occorre inquadrarlo in termini precisi e individuare le soluzioni possibili, da sottoporre successivamente all'analisi accurata e competente per definire le disposizioni d'ordinamento di stato, di avanzamento e di trattamento che consentiranno una sistemazione conveniente e durevole del personale di cui trattasi, la quale tenga conto al tempo stesso delle esigenze del servizio e dei legittimi interessi collettivi dei singoli.

Si è ricordato il trattamento. A questo proposito, e per

(1) Cariche e destinazioni dei sottufficiali dell'Esercito sono specificamente indicate dal Regolamento sullo stato dei sottufficiali, approvato con D.L. 31 gennaio 1907, n. 145, e modificato con D.L. n. 212 e 702, rispettivamente in data 28 aprile 1907 e 3 agosto 1909 e dal testo unico delle Leggi sullo stato dei sottufficiali dell'Esercito, approvato con D.L. 6 maggio 1909, n. 272, e successive varianti.

Gli atti accennati costituiscono una raccolta di disposizioni ormai praticamente superate, prevedono cariche e attribuzioni per i sottufficiali in parte abolite e sanciscono principi non più aderenti alla figura che il sottufficiale dovrebbe avere nell'attuale Esercito, vedasi ad esempio la questione del giuramento.

sgomberare il campo da un argomento che non è oggetto di esame nel presente capo, si reputa sufficiente l'affermazione che gli interessi di tutti i quadri delle forze armate e quindi gli interessi dei sottufficiali debbono essere garantiti dalle leggi e curati dallo Stato per non far sorgere negli interessati un senso d'inferiorità, d'isolamento e di abbandono in confronto di tutte le altre categorie professionali, protette come è noto da leggi sindacali.

74. - La situazione attuale « sottufficiali » ha origini lontane che si potrebbero dire storiche.

Origini lontane. Il sorgere della funzione e quindi dei gradi di sottufficiali non è celato nella notte dei tempi. Per trovare una prima funzione intermedia tra ufficiali e truppa in senso attuale basta risalire agli ordinamenti degli eserciti europei immediatamente prima della Rivoluzione francese. Allora i reggimenti di fanteria, l'indiscusso nerbo degli eserciti, erano costituiti da compagnie di fanti, semplici unità di fuoco e non unità tattiche (1).

Organici e ordinamenti erano subordinati a tali funzioni. I plotoni manovravano sul campo di battaglia come sul campo di esercizi allo scopo di « muovere come un solo uomo ». L'automaticità mancante nei lenti fucili ad avancarica era sostituita da un automatismo di uomini, mezzo per consentire l'erogazione di volumi di fuoco relativamente considerevoli e continui.

La presenza di quadri sottufficiali è connessa colla esigenza di manovra delle accennate unità di fuoco e imposta dalla necessità di tenere i soldati strettamente alla mano e di vegliare alla esecuzione esatta e tempestiva degli ordini di frequente complicati per la manovra e per il fuoco. Anzi, inizial-

(1) Int. Gen. RIVIÈRE: *Il posto dei sottufficiali nella gerarchia militare*. « L'Armée française », X, 1947.

mente, tali funzioni d'inquadramento erano assolte da uomini di truppa scelti tra i più sperimentati e i più anziani.

Nell'ultima fase dell'epoca napoleonica i sottufficiali ebbero nuova affermazione per supplire alla deficienza di ufficiali nell'inquadramento delle crescenti masse degli eserciti e per premiare elementi valorosi ma sprovvisti di requisiti indispensabili per divenire ufficiali; nell'esercito prussiano per accelerare l'addestramento e per rendere più agevole l'impiego di militari a ferma relativamente breve che affluirono alle armi in conseguenza delle riforme dello Scharnorst, intese a eludere le clausole limitative del Trattato di Tilsit.

Comparso il fucile a ripetizione, dopo la seconda metà del XIX Secolo, la linea di fanteria si assottiglia e si spezza per trasformarsi in catena di tiratori. Il plotone diviene di difficile comando e si costituisce il mezzo plotone: i sottufficiali divengono comandanti di mezzo plotone e acquistano una precisa funzione d'inquadramento.

Si afferma così il sottufficiale moderno, che conserva inoltre compiti di specializzazione e attribuzioni per l'amministrazione dei reparti che erano da tempo attributo dei suoi più lontani predecessori.

L'attuale squadra di fanteria viene costituita solo colla guerra 1914-1918, mentre nel frattempo la compagnia ha acquistato carattere di unità tattica e ormai la sua articolazione in plotoni risponde essenzialmente a esigenze di manovra e di terreno. I plotoni passano da due a quattro (attualmente nell'Esercito italiano uno di questi è specializzato in armi di accompagnamento); la squadra assume un'autonomia paragonabile a quella degli altri gradini gerarchici nel quadro delle minori unità e ne diviene comandante un sottufficiale, mentre il graduato di truppa ha funzioni di comandante di gruppo e di rimpiazzo e normalmente assicura la buona esecuzione della manovra e del fuoco di $4 \div 5$ dipendenti.

Affermatosi in vista di funzioni da tempo superate, il sottufficiale è oggi il risultato di un adattamento a incombenze non perfettamente definite e definibili.

Il fatto presenta un effettivo interesse pratico e su di esso si ritornerà più oltre.

Per il momento basta osservare che, tolto il comando di squadra, non esistono funzioni specifiche di comando per i sottufficiali. Questi talvolta disimpegnano compiti devoluti a ufficiali, tal'altra coprono incarichi che li portano molto vicini ai semplici specializzati.

In effetti anche oggi molte funzioni di ufficiale inferiore sono assolte da sottufficiali e viceversa degli ufficiali svolgono funzioni da sottufficiali, al di fuori di norme specifiche ma per semplice adattamento di persone e di capacità a contingenze pratiche. E talora si è considerata caratteristica di un'arma in confronto di altre l'attitudine a una più intensiva utilizzazione di sottufficiali in incombenze che di regola sono assolte da ufficiali.

75. - È logico che i dati d'orientamento più esaurienti si debbono ricercare nell'analisi dell'intima origine di un problema sottufficiali.

Questa origine ha aspetti complessi che da un punto di vista organico è possibile sintetizzare nella constatazione che la funzione di sottufficiale ha perduto gran parte di un contenuto differenziale e che nei compiti rimasti emergenti — come è noto, l'inquadramento delle più piccole minori unità — non vi è materia sufficiente per impiegare un uomo vita natural durante.

La carriera del sottufficiale. In altre parole, le incombenze dei sottufficiali nel campo dell'inquadramento non sono motivo sufficiente di una carriera autonoma. Ed in effetti per la maggior parte della loro car-

riera gli attuali sottufficiali non disimpegnano compiti di inquadramento.

Infatti è noto che nell'azione di comando diretta che gli è demandata, il sottufficiale deve vivere e agire in comune coi giovani elementi che costituiscono la truppa degli eserciti moderni. Di conseguenza anche il sottufficiale deve esser giovane, prestante e rotto alle esigenze della preparazione fisica al combattimento: non è controversa la norma che per comandare squadre e plotoni occorrono doti fisiche che sono attributo della giovane età.

Se ne deduce che superato il termine della pienezza della forza fisica il sottufficiale diviene impari al suo compito principale.

Qualsiasi altro compito che gli venga attribuito in vista di un necessario e doveroso completamento di carriera è per necessità di cose estraneo al servizio prestato sino allora e alla funzione di comando e non soddisfa in primo luogo lo stesso interessato.

Di qui una sensazione di insoddisfazione che, cooperando altri fattori, si avverte tra i sottufficiali e al tempo stesso il difetto in un'attività importantissima quale è il comando delle accennate minime unità d'arma.

Sensazione d'insoddisfazione che per gli elementi meglio dotati arriva ad essere sensazione di vero malessere e che una volta constatata impone provvedimenti riparatori intesi a colmare una effettiva lacuna degli attuali ordinamenti militari.

Qui sorge un interrogativo, che a primo giudizio può sembrare sconcertante ma che invece è logico e deve essere discusso in via preliminare perchè una risposta negativa trasferisce su linee del tutto diverse l'esame dell'argomento, e cioè se le funzioni e l'ordinamento attuali della categoria dei sottufficiali rispondono a esigenze inderogabili e assolvibili soltanto colle modalità in atto.

Il quesito ha un effettivo interesse e merita esame diligente ed esauriente. Dalla eventuale risposta negativa deriverebbe la illazione che la gerarchia dei sottufficiali non dovrebbe essere conservata nel quadro di un esercito moderno.

76. - La risposta richiede l'esame delle funzioni principali e accessorie che oggi sono assolte dai sottufficiali e della loro attinenza all'ordinamento gerarchico della categoria.

Funzioni d'inquadramento, di specializzazione, e d'amministrazione.

Le funzioni in discorso possono distinguersi in funzioni di inquadramento, di specializzazione e di amministrazione. È bene rilevare subito che sono funzioni difformi, le quali in particolare richiedono doti e attitudini del tutto disparate.

Si ritornerà sull'argomento più oltre (n. 81). Per il momento è opportuno notare che le funzioni d'inquadramento, come già è stato affermato, si limitano di fatto nell'azione tattica moderna al comando di squadra.

Tanto più che nulla si oppone, almeno in linea concettuale, alla previsione che gli incarichi di comando passino senza soluzione di continuità dai graduati di truppa, in veste di comandanti di gruppo e di squadra, agli ufficiali comandanti di plotone, o a un'altra previsione, che assicurerebbe il migliore assolvimento delle incombenze corrispondenti, di affidare il comando di squadra a un nuovo primo grado della gerarchia degli ufficiali, ad esempio a un aspirante ufficiale.

Si può quindi dare per provata sin d'adesso come implicita nei fatti la risposta negativa al quesito proposto, dato che i sottufficiali non costituiscono più per la maggior parte elementi d'inquadramento e sono già per la maggior parte avulsi dalla azione tattica dei reparti.

Restano le funzioni di specializzazione e d'amministrazione.

Si deve premettere in proposito che nessuna di tali funzioni è tipica della categoria e infatti esse possono essere assolte da specializzati, che non è indispensabile rivestano qualifica e grado di sottufficiali, e sono le funzioni di specializzazione, o da personale che a stretto rigore di termini potrebbe anche non essere militare, e sono gli incarichi di carattere amministrativo.

Il campo di questi ultimi si sgombera rapidamente considerandoli deferiti a personale civile od a particolari elementi di un ruolo amministrativo per quanto può essere indispensabile l'impiego di personale militare.

Restano le incombenze di specializzazione. In materia si deve convenire che esse non ricadono di necessità su dei sottufficiali se non per effetto di circostanze del tutto accessorie e in base a disposizioni di scarsa aderenza organica che molto probabilmente dovrebbero essere sottoposte a revisione.

Ed è un fatto noto che i vari specializzati non sono investiti dei gradi di sottufficiale per rispondenza a esigenze di ordine funzionale o tecnico o tanto meno d'inquadramento, che essi di norma non esercitano, ma in forza di provvedimenti di ripiego tendenti ad assicurare una carriera alla grande maggioranza degli specializzati inserendoli in quella carriera dei sottufficiali che era stata costituita in vista di ben differenti scopi.

77. - Una ripartizione di categorie su basi funzionali potrebbe apparire a prima vista soddisfacente, ad esempio se impostata sul contenuto prevalentemente concettuale o semplicemente esecutivo delle attività svolte nei differenti gradi di un ordinamento gerarchico dei quadri. Peraltro anche essa

rivela ben presto l'artificio dell'impostazione, quando si abbiano presenti l'importanza già ricordata dell'azione di comando presso le minime unità d'arma e l'aforisma che un'abile guida dei minimi reparti agenti nel quadro di un maggior complesso di forze esercita decisiva influenza nel successo finale.

Se una conclusione può ritenersi fondata, essa è che la discriminazione tra ufficiali e sottufficiali, pur impostata su basi tradizionali assai solide, non regge a una critica ben condotta.

Le funzioni dell'ufficiale e del sottufficiale non sono limite le une alle altre, ma confluiscono in una comune « azione di comando » attributo di entrambe le categorie, in rapporto ai gradi di una scala unica di valori gerarchici.

Procedere in contrasto con questo principio di evidenza solare è agire artificiosamente e questo concetto ha grande interesse per un corretto indirizzo dell'ulteriore esame della questione.

Unificazione della gerarchia dei quadri. È logico che la comune azione di comando delle due categorie di quadri sia incoraggiamento a prendere seriamente in considerazione la loro unificazione in un'unica gerarchia di quadri che abbracci tutti i gradini di comando, dalle minime alle minori unità e alle G.U.

La concezione, se logicamente ineccepibile, presenta difficoltà di attuazione nell'applicazione pratica e urta contro tradizioni radicate e di innegabile valore. Può non essere di oggi, ma in un futuro non lontano la logica vincerà sulla *routine* e sulla tradizione e sotto la spinta di esigenze concrete si addiverrà a un'effettiva unificazione dei quadri.

Di queste esigenze si citano, perchè di particolare importanza, quelle di efficace inquadramento delle minori unità e

quelle di formazione degli ufficiali di tutti i gradi, assicurate da una piramide di organici ben dimensionata e atta a consentire regolari permanenze nei gradi e avanzamenti.

Allora scomparirà la categoria dei sottufficiali, assorbita in quella degli ufficiali, e si formeranno due categorie parallele in rispondenza a esigenze funzionali di crescente importanza al di fuori dei compiti d'inquadramento, con parificazione ai gradi di truppa e di ufficiale inferiore, degli aiutanti di comando e degli specializzati.

Aiutanti di comando e specializzati. In attesa e ancor meglio in previsione di tali eventi, è giusto preparare una sistemazione degli attuali sottufficiali conforme alle combinate esigenze d'inquadramento delle unità e di carriera degli interessati ma soprattutto informata alle superiori esigenze di formazione di quadri dell'Esercito, da impostare sulle seguenti linee fondamentali:

— non due distinte gerarchie, ma gradi differenziati di un'unica gerarchia;

— non due stati giuridici, ma un unico stato giuridico, che deve prevedere lo stesso trattamento morale per tutti i quadri dell'Esercito, la formazione di base la più uniforme possibile, la possibilità per tutti di raggiungere in linea di diritto i fastigi della carriera militare. Disposizioni particolari varranno a favore di coloro che debbono arrestare i loro avanzamenti ai gradi inferiori di detta carriera.

I comandanti di squadra che agli accertamenti per l'idoneità al grado superiore non dimostreranno il possesso dei requisiti necessari potranno seguire una carriera di aiutanti di comando, la quale avrà in una successiva carriera civile il correttivo di limiti d'età relativamente bassi (sui $45 \div 50$ anni).

I numerosi specializzati, che oggi rivestono gradi di sottufficiali, saranno convogliati in appositi ruoli di specializzati.

78. - Le linee risolutive tracciate sommariamente al paragrafo precedente possono concretarsi in una soluzione la quale consiste essenzialmente nelle distinte possibilità consentite ai comandanti di squadra (sottufficiali), in possesso di una determinata anzianità di grado e di servizio, di accedere:

a) alla carriera di ufficiale;

b) alla carriera di aiutante di comando;

c) alle carriere degli specializzati.

Per quanto concerne l'accesso alla carriera di ufficiale, esiste una sentita necessità di disporre di ufficiali inferiori, in aggiunta alla disponibilità di ufficiali di tali gradi uscenti dalle scuole di reclutamento e di perfezionamento ufficiali in s.p.e.

Le esigenze d'inquadramento in fatto di subalterni e capitani sono ingenti e se assolte con i soli provenienti dalle scuole portano a una base eccessiva della piramide degli organici, colla conseguenza di ruoli vecchi e di avanzamenti stentati.

Si può obbiettare che ciò equivale a ripartire gli ufficiali inferiori in due aliquote di differente provenienza, in contrasto colla prerogativa di omogeneità dei quadri, ma questa omogeneità non è infirmata dato che tutti hanno gli stessi diritti e le stesse funzioni in ciascun grado.

Se sussisteranno ufficiali con titoli di studio limitati e ufficiali con titoli di studio completi, nulla dovrà invalidare la possibilità per ciascuno di perfezionare i propri titoli di cultura professionale è di passare dall'una categoria all'altra. Ampio campo è lasciato al giuoco delle qualità personali e alla buona volontà dei singoli, sussidiata da provvedimenti opportuni come l'accesso a corsi di studio, l'iscrizione ai corsi universitari, la frequenza obbligatoria di corsi informativi e valutativi, ecc.

Un'altra considerazione deve farsi ed è quella che le doti

necessarie per esercitare l'azione di comando, e in particolare le doti di cultura, non sono uniformi nei differenti gradi.

È nozione comune che il comando delle più piccole delle minori unità poggia su fattori in gran parte personali, quali sono quelli che consentono di avere in pugno una o due dozzine di uomini per farne prima dei soldati e impiegarli poi come tali, ed è altresì pacifico che le funzioni di comando in gradi elevati richiedono una cultura profonda di carattere tecnico, scientifico, giuridico e anche umanistico.

Gli ufficiali con titoli di studio limitati troveranno i mezzi di un'adeguata formazione professionale in una pratica che attinge il suo nutrimento in un servizio fatto sino dai gradi iniziali di truppa; gli ufficiali a titoli di studio completi trarranno occasione dal servizio compiuto presso le minori unità per affinare le doti di conoscenza degli uomini e le attitudini di comando che non possono formarsi altrove e che sono viatico indispensabile per l'accesso a incombenze sempre più ardue.

Una discriminazione di valori culturali e le modalità degli esami d'avanzamento unitamente a prestabiliti limiti di età esimono dalla necessità di stabilire rigidi comparti e limiti invalicabili, al di fuori di una valutazione di merito del tutto oggettiva.

Al contrario sarebbe affidata al merito effettivo di ciascuno la possibilità di emergere e di procedere avanti. Si è già affermato che di diritto tutti potranno aspirare al raggiungimento dei gradi più elevati, ciò che assicura implicitamente il vantaggio della più larga base di selezione per la scelta dei quadri elevati e dei capi dell'Esercito.

In tal modo molti dei migliori sottufficiali, dopo aver compiuto i periodi di comando relativi al grado, verranno conservati per le incombenze d'inquadramento e utilizzati ulteriormente colle loro qualità di buoni conoscitori degli aspetti

norali e materiali dell'azione di comando delle minori unità l'arma.

Non vi ha dubbio che saranno i migliori sottufficiali che conquisteranno le spalline di ufficiale e si realizzerà attraverso i più idonei esponenti della categoria una effettiva anastomizzazione delle due carriere ufficiali e sottufficiali, anche se in definitiva potranno fruire del beneficio soltanto gli elementi spiccatamente dotati e quindi una minoranza più o meno importante secondo i casi, ma sempre una minoranza.

Con tutto ciò il provvedimento postulato conserva considerevole importanza pratica e morale perchè è adatto a conferire prestigio alla categoria dei sottufficiali, a raccogliere tra i quadri inferiori elementi di incompleta formazione culturale ma ben dotati per attitudine al comando, a costituire una giusta ricompensa per i meritevoli e in definitiva ad essere bene accetto da parte degli interessati.

Per contro non si dovrà tradurre in una ricostituzione di quella « carriera limitata » che è stata abolita di recente.

Gli elementi di ruoli a carriera limitata sottostanno a una permanente situazione di inferiorità professionale, maggiorata da una condizione di inferiorità di diritti, la quale smorza il desiderio di fare e il rendimento in servizio.

Nè ha fondamento l'eventuale obiezione che i provenienti dai sottufficiali faranno ostacolo alla carriera degli ufficiali che provengono dalle scuole di reclutamento, perchè le circostanze di età alla quale i primi raggiungeranno il grado iniziale di ufficiale escludono ogni seria concorrenza, fatta eccezione per individui di doti veramente superiori per i quali l'eccezione non solo è equa, ma doverosa.

Il criterio generale che l'avanzamento è basato sulla effettiva constatazione di un merito rilevante debitamente provato, è al tempo stesso giusto perchè consente a chiunque lo meriti

di aspirare a procedere nei gradi e utile per il servizio perchè assicura che i posti di responsabilità saranno raggiunti da uomini ben preparati e scelti sulla più ampia base.

79. - Svolto un breve cenno sui criteri di base da adottare per consentire l'accesso dei sottufficiali alla carriera degli ufficiali, restano da illustrare in sintesi le modalità per la formazione di una categoria di aiutanti di comando e di categorie di specializzati.

Caratteristiche di categoria.

Il nuovo ruolo degli aiutanti di comando consterebbe di un certo numero di gradi aventi, ad esclusione del grado iniziale cui è riserbata la funzione del comando di squadra, un compito essenzialmente amministrativo. Il passaggio da un grado all'altro avverrebbe per anzianità e titoli, ad eccezione del passaggio dal primo al secondo grado che dovrebbe avvenire a scelta per esami.

I gradi, le funzioni generiche e i limiti di età degli aiutanti potrebbero informarsi al seguente paradigma:

servizio ai reparti:

aiutante (comandante di sq. e sottocomandante di plotone) . . . . . lim. età 28 anni

1° aiutante (addetto a comando compagnia) . . . . . » » 32 »

servizio ai comandi:

aiutante capo (addetto a comando battaglione e reggimento) . . . . . » » 40 »

aiutante maggiore (addetto ai comandi di G.U.) . . . . . » » 50 »

La parificazione gerarchica dovrebbe essere rispettivamente per ciascun gradino a sergente, sottotenente, tenente e capitano.

Le scuole aiutanti di comando, con corsi annuali e biennali, sarebbero a un dipresso eguali alle attuali scuole sottufficiali. Titolo di studio per l'ammissione: la licenza di scuola media unica, ma dovrebbe essere consentito anche un titolo di studio inferiore, integrato da un esame di cultura.

Molto curate dovrebbero essere le qualità fisiche e intellettuali.

Gli aiutanti, dopo alcuni anni di comando di reparto e con età inferiore a un determinato limite, potrebbero concorrere alla frequenza di appositi corsi presso le scuole di reclutamento ufficiali in s.p.e., dalle quali uscirebbero col grado di sottotenente. La durata dei corsi dovrebbe essere biennale.

L'adozione di una denominazione di grado di « aiutante maggiore » dovrebbe essere contemporanea alla eliminazione della funzione degli attuali ufficiali aiutanti maggiori (1).

La denominazione di ufficiale addetto è più rispondente e già adottata presso enti non aventi carattere reggimentale. Quella di aiutante maggiore è tradizionalistica e non più rispondente nel quadro dei comandi di corpo attuali.

---

(1) La funzione dovrebbe essere meglio informata alle esigenze di comando di reparti di forze armate moderne, nelle quali, in luogo di un aiutante maggiore con funzioni non sempre chiaramente definibili, dovrebbe essere posto un vicecomandante, collaboratore diretto e all'occorrenza sostituto del comandante e pertanto rivestito del grado immediatamente inferiore a quello del comandante.

Con il vicecomandante non si esaurisce l'aggiornamento della organizzazione dei comandi delle minori unità, perchè in conformità dell'esigenza di funzionamento di organi appositi di collaborazione, con competenze specifiche, in un'azione di comando divenuta molto complessa, al comandante e al vicecomandante dovrebbero vedersi affiancati degli addetti di comando con particolari incarichi.

Questi incarichi includono anche un sottocomandante, quando una aliquota del personale e dei mezzi dell'unità debba sistematicamente vivere e agire per necessità tattiche e tecniche lontano dal nucleo principale dell'unità. Questo frazionamento è imposto in particolare dal funzionamento dei servizi di combattimento.

La tendenza generale deve essere quella di realizzare un inquadramento abbondante, oltre che competente.

Riveste particolare significato il fatto che gli aiutanti, a differenza dei sottufficiali del presente ordinamento e in riconoscimento di una competenza effettiva, dovrebbero avere piena responsabilità disciplinare, amministrativa e penale, nel quadro delle loro incombenze e per gli atti che compilano e firmano.

Nello stesso ordine d'idee, nelle funzioni contabili dovrebbero rispondere personalmente in linea disciplinare e amministrativa, di qualsiasi inadempienza nella tenuta contabile e amministrativa delle gestioni in contanti e in materiali loro affidate e pertanto potrebbero essere chiamati a coprire le cariche di addetti alla contabilità e di consegnatari di materiali.

Particolari incombenze potranno essere affidate agli aiutanti presso i comandi territoriali e gli enti vari che da quelli dipendono. Si citano, a titolo di esempio, il capo ufficio matricola presso i depositi, l'ufficiale pagatore degli uffici amministrazione, il consegnatario dei materiali presso corpi e stabilimenti, il comandante del reparto deposito, il capo sezione negli uffici distrettuali, il capo sezione di uffici personale e affari vari presso i comandi territoriali.

Gli aiutanti, raggiunti i limiti d'età della categoria, transiterebbero in appositi ruoli di una carriera civile, con trattamento economico corrispondente a quello delle carriere civili similari.

I limiti di età della carriera civile sarebbero comuni a quelli delle carriere civili ordinarie (65 anni).

80. - Per esaurire il tema assunto, si prospetta la tesi di trasferire a un corpo di specializzati militari con funzioni esclusivamente tecniche e non d'inquadramento, le incombenze di specializzazione attualmente assolte da una considerevole aliquota di sottufficiali.

Gli specializzati militari. Gli specializzati militari potranno fruire di avanzamenti, che entro estesi limiti prescindono da esigenze organiche, e di limiti di età più elevati, che consentiranno la più estesa utilizzazione di capacità tecniche preziose.

In conformità a questo criterio, in luogo di aversi un maresciallo macchinista o un sergente maggiore telemetrista o genericamente un sottufficiale di sanità o di sussistenza, si verrà ad avere un certo numero di specializzati, la cui competenza professionale e l'anzianità di servizio saranno individuate, anzichè da un grado militare non necessario, da una qualifica di specializzazione; nei casi indicati: capo macchinista di 1ª classe, telemetrista scelto, capo di sanità o di sussistenza di classe determinata.

D'altra parte anche adesso la progressione dei tre gradi di maresciallo costituisce in pratica una semplice discriminazione di anzianità di servizio, con effetti limitati al solo trattamento economico.

Il numero delle qualifiche di specializzazione, da conformare alle esigenze di un trattamento che dovrebbe essere favorevole per invogliare all'ingaggio e per trattenere in servizio elementi capaci e di rendimento, potrebbe di massima essere quello riportato nel seguente paradigma:

qualifiche di specializzazione:

specializzato	lim.	età	35 anni
specializzato scelto	»	»	40 »
capo specializzato di 3ª classe	»	»	45 »
» » » 2ª »	»	»	50 »
» » » 1ª »	»	»	55 »

La parificazione gerarchica potrebbe essere per ciascuna qualifica rispettivamente caporale, caporalmaggiore, sergente, sottotenente e tenente.

Il reclutamento degli specializzati dovrebbe aver luogo dalla scuola media unica e anche, in specie per alcune specializzazioni, dalla scuola elementare.

La preparazione in corsi d'istruzione, di durata variabile secondo i tipi di specializzazione ma dell'entità media di un anno, dovrebbe aver luogo presso apposite scuole « di avviamento alla specializzazione ».

Colla prima qualifica di specializzazione verrebbe effettuata l'inscrizione in appositi « ruoli specializzati ».

L'avanzamento avrebbe luogo per anzianità ed esami per le prime tre qualifiche, ad opera di apposite commissioni di corpo o di stabilimento, a scelta per esami su base nazionale per le ultime due.

Si mette in evidenza l'importanza di una producente sistemazione di carriere specializzati, in vista della crescente estensione delle specializzazioni negli eserciti moderni.

81. - Il filo conduttore dell'ordinamento dei quadri sottufficiali e degli specializzati militari proposto nel seguente Capo si può individuare nel criterio di ripartire in modo coerente quanto oggi è meno coerente mistura, formatasi per effetti di provvedimenti parziali successivi in aderenza a esigenze che si manifestavano spontaneamente, sulla base di categorie di incombenze; di separare le funzioni d'inquadramento da quelle di ausiliari di comando e accessorie; di definire attribuzioni e dare prestigio e senso di responsabilità ai singoli e alle categorie, nell'interesse particolare di ciascuno e in quello superiore del servizio.

Le funzioni d'inquadramento sono state viste in rapporto ad una unica gerarchia di gradi, connessi spiritualmente da una effettiva facoltà di procedere dal più basso al più elevato.

Le funzioni di ausilio sono riportate a un piano organico e alla loro caratteristica essenziale.

Le funzioni di specializzazione sono sintetizzate ed elevate come è richiesto dalla loro crescente importanza in un esercito moderno.

Il fine proposto è quello di eliminare le condizioni di inferiorità morale nelle quali soggiace la categoria dei sottufficiali nei confronti di quella degli ufficiali.

Il problema va studiato come aspetto complementare di un'unica questione concernente tutti i quadri dell'Esercito e colla finalità di costituire una gerarchia d'inquadramento armonica e ben regolata.

Le lacune anche formali delle disposizioni sullo stato dei sottufficiali che si esemplificano nel fatto che il già citato Regolamento (n. 73) non dice nulla dell'impiego, non definisce nè il grado nè le attribuzioni, con conseguente incertezza giuridica di diritti e di doveri, stabilisce urtanti disparità tra i vari gradi dei sottufficiali (i marescialli hanno stipendio, i sergenti maggiori hanno una paga; l'aspettativa esiste solo per i marescialli; i marescialli avanzano per titoli, i sergenti maggiori solo a scelta per esami), impongono più che la revisione una nuova concezione in materia e un rifacimento delle norme di legge e regolamentari.

Sulla base delle considerazioni fatte l'opera di rifacimento accennata acquista un aspetto particolare, molto interessante.

Il punto essenziale. Il punto essenziale non è di stilare uno stato giuridico nuovo, più o meno bene congegnato di per sè e più aggiornato in confronto di quello in vigore, bensì di stabilire se e per quali motivi questo stato giuridico deve essere distinto da quello degli ufficiali.

La conclusione logica dell'analisi compiuta porta ad affermare il concetto della unicità dello stato, cioè dei diritti e dei doveri, per tutti i quadri permanenti dell'Esercito e in questa affermazione consiste il suo interesse sostanziale.

La tesi risponde a premesse morali e tecniche e a requisiti

indiscutibili di equità, nei riguardi dei quali non si vedono controindicazioni.

Uno stato giuridico unico per tutti i quadri dell'Esercito è inoltre una presa di posizione a favore dell'unificazione di tutti gli elementi d'inquadramento in un solo ruolo che abbracci l'intera gerarchia dei quadri permanenti.

Uno stato giuridico unico è un efficace strumento di saldatura dell'intera catena gerarchica. Al Regolamento di disciplina resta il compito di stabilire i rapporti che debbono intercorrere tra appartenenti a gradi e funzioni differenti.

Capo X

AZIONE DI COMANDO E FATTI FORTUITI

Azione e responsabilità.

82. - Accade talvolta che partendo da presupposti di ordine morale si vengano a delineare problemi che interessano non soltanto campi puramente speculativi ma anche la vita corrente o almeno la materia di concrete attività professionali, cioè problemi che si possono considerare di ordine pratico. In tali circostanze la ricerca, anche se destinata in prima intenzione a restare su piani dottrinali, può giungere a risultati di innegabile interesse di orientamento e per la chiara visione di fatti pratici.

Questo è il caso del problema generale della responsabilità dell'uomo nei riguardi delle sue azioni. Se è pacifico che il postulato della responsabilità dell'uomo per le sue azioni è indispensabile per la vita sociale poichè si fondano su di esso per antica e autorevole accezione una responsabilità civile e una responsabilità penale dell'individuo, recentemente dilatate anche in campi di diritto internazionale, su quali basi razionali è possibile suffragare il concetto? E se al contrario non risultano evidenti queste basi ed è legittima pertanto la deduzione che questa responsabilità non esiste — d'altra parte proporre il quesito è, in linea logica, ammettere almeno implicitamente una risposta negativa — quali sono gli argomenti a favore e contro la tesi?

Problema di ordine squisitamente morale che trova le sue

radici nella illazione che non è lecito parlare di responsabilità se non esiste una libertà di agire o se, ciò che è lo stesso, esistono stati insuperabili di coercizione. E allorchè questa libertà di agire si veda nella inesistenza di vincoli esterni talchè sussistano soltanto i freni dell'ordine morale e delle norme che da questo derivano, si può prescindere dall'effetto di vincolo dei casi imprevisti o fortuiti o non si è costretti a riconoscere in questi ultimi una nuova limitazione della libertà di agire e di conseguenza una decadenza di azione autonoma tale da indurre a negare in una certa misura una responsabilità personale dell'uomo?

Il problema, trasferito in un campo particolarmente suggestivo, si traduce nella discussione dell'influenza dei fatti fortuiti o del caso sugli avvenimenti umani.

I fatti fortuiti sono figli del caso. Se il caso governa uomini ed eventi, gli uomini non sono più attori ma succubi e la loro azione può manifestarsi al più nella specie subordinata di adattamento agli eventi in vista del conseguimento di taluni scopi di secondo piano, per esempio per trarre dalle circostanze il maggior vantaggio o per averne il minor danno.

La tesi può essere giudicata meditazione sottile e anche inoperante. Ma se ne avverte subito un effettivo interesse quando venga posta mente al contributo che la sua trattazione può dare alla impostazione corretta del problema della influenza generale del caso o fortuna sugli eventi umani, in rispondenza della opportunità di rendersi conto dell'intimo nesso dei fatti e di « vedere chiaro » in una materia che tocca da vicino questioni della più alta importanza concettuale e pratica.

Essenza del caso. Quale è l'essenza del caso? E quale parte ha il caso nella azione degli individui e quale nel corso della storia?

Una breve analisi potrà consentire di portare qualche luce

e qualche elemento di carattere orientativo, anche se non è nelle intenzioni di dare una risposta esauriente ai due interrogativi. Analisi senza dubbio ardua e tutt'altro che priva di alee, che coinvolge questioni dibattute a lungo e in parte rimaste ancora senza una risposta considerata universalmente soddisfacente, ma il cui svolgimento non manca di elementi suggestivi anche se limitato a una tesi particolare: il caso non è arbitrio perchè risponde anch'esso a un ordine *sui generis* e, comunque, contro i fatti fortuiti gli individui reagiscono col loro essere morale, le collettività col ricondurli a scarti rispetto a dati medi di contenuto statistico.

La ricerca, nei limiti assunti, può ricondursi secondo linee differenti, distinte e pur confluenti verso un ordine di idee conforme: una linea storicistica, che discute della influenza del caso nella storia, affronta il cosiddetto « problema della storia » e da questa discussione deduce la sostanza della responsabilità individuale e collettiva dell'uomo; una linea logica, che parte dalla considerazione dei fatti umani alla stregua di problemi probabilistici, vi applica procedimenti statistici ricorrendo alla nozione di dato medio e di scarto dai dati medi e riporta l'incidenza del caso alla determinazione di risultati complessivi, cioè di massa, sostituendo alla negata previsione degli eventi una loro valutazione di carattere statistico sufficiente ad apprezzarne sostanza ed entità almeno in ragione di ordine di grandezza; infine una linea pratica, che parte da un complesso di concetti correnti, divenuti da tempo modi comuni di pensare e di agire, per riaccostarli a procedimenti logici e trarne una normativa coerente e per larga parte concreta in vista della risoluzione dei problemi sui quali influiscono gli eventi fortuiti.

L'indagine presenta, lo si è già detto, un innegabile interesse dottrinario e pratico. Dal citato problema della storia a molte questioni di « ricerca operativa » che interessano,

come è noto, le scienze militari, le tecnologie e l'organizzazione del lavoro e della produzione in genere, sono frequenti i casi nei quali studi del genere possono portare luci importanti e, quand'anche non sia concesso di giungere a risultati definitivi, dare orientamenti generali d'indubbio valore.

Il problema della storia. 83. - Il problema della storia (1) è stato visto in vario modo e risolto secondo indirizzi che vanno da un idealismo crociano a un casualismo storico passando per un contingentismo idealistico.

La denominazione di problema della storia è giustificata dalla considerazione che risolto in un senso o nell'altro prendono consistenza una concezione casualistica, cioè deterministica, del divenire storico oppure una concezione causalistica.

Il suo esame propedeutico non resta inoltre fine a se stesso perchè è suscettibile di fornire particolari luci sulla ricerca intrapresa. Infatti sulla sua base si afferma una partecipazione dei singoli e una loro responsabilità effettiva oppure, come già notato, la negazione di questa partecipazione e di questa responsabilità, ciò che equivale a dichiarare l'uomo e gli uomini, i singoli individui e le collettività umane organizzate, semplici spettatori e non attori e comunque oggetti e non soggetti degli eventi storici dei quali sono partecipi.

La versione storicistica che la storia sia l'esplicazione graduale di un principio spirituale o, se si vuole, provvidenziale in forza del quale i momenti storici sono legati da un nesso immanente in un processo unitario, ha dato origine a una visione ottimistica del corso degli eventi umani.

---

(1) L. SALVATORELLI: *Il caso e la storia*, in « La Stampa », anno VII, n. 291. Torino, 9 dic. 1952.

Anche il positivismo e il materialismo col loro evoluzionismo, che attribuiva un fine immanente di progresso alla umanità come partecipazione alla evoluzione generale del mondo organico, postulavano un progresso ineluttabile della società sotto l'efficacia di leggi naturali.

In definitiva filosofie rivali seguivano una linea analoga d'interpretazione e quindi mancò tra la fine del precedente e il principio di questo Secolo una contraddizione esplicita in una teoresi meritevole di un esame critico approfondito, quale poteva derivare da un contrasto più aperto di concezioni. E le filosofie del tempo prospettarono come permanente una mèra contingenza costituita dalla felicità della congiuntura, segnata da un'ascesa effettiva della civiltà europea e invitante a visioni fiduciose del divenire umano.

La prima Guerra mondiale segnò tra l'altro anche la crisi dello storicismo. All'epoca bella, della felicità di vivere, successe l'epoca del dolore e della pazzia. Col primo conflitto mondiale si era aperta una crisi di civiltà che rese avvertito l'anacronismo di una riposante fiducia nella vita storica quale era ispirata dallo storicismo.

La reazione fu l'affermazione dell'influenza del caso.

I fatti storici dipenderebbero da una infinità di processi accavallantisi caoticamente il cui esito sarebbe imprevedibile e difforme da ogni disegno prestabilito con un fluire ininterrotto di eventi governati dal caso, sotto la forma di forze agenti improvvisamente dalle quali provengono deviazioni verso risultati assolutamente imprevedibili.

Le concezioni teleologiche di tipo immanentistico si trasformano allora in concezioni meccanicistiche e deterministiche perchè il governo del caso non si ritenne conciliabile col principio di libertà. L'evento fortuito è per definizione l'evento soggetto a cause delle quali non è dato avere conoscenza e

rimettere la storia al caso significa in realtà affermare che la causalità dei fatti storici non può essere accertata nel giuoco estremamente complesso attraverso il quale essa opera.

Gli elementi determinanti degli eventi.

84. - Il problema esiste ed ha una consistenza che trascende la speculazione filosofica perchè coinvolge l'accertamento degli elementi determinanti degli eventi che per l'appunto si dicono storici.

E deve essere proposto dallo storico, dall'uomo colto e dall'uomo libero per accertare i limiti eventuali della loro libertà e della loro responsabilità. D'altra parte proporsi il problema non vuol dire cadere in fantasie sterili su quel che avrebbe potuto accadere e non accadde, atte a soddisfare forse curiosità erudite, non certo a portare luce sul meccanismo che connette i fatti storici.

In effetti, secondo la concezione casualistica il caso o l'evento singolo e imprevedibile determinerebbero a un certo momento il corso della storia contro ogni principio di continuità logica degli avvenimenti e di connessione di premesse e conseguenze derivante da una linea conseguenziale di svolgimento di fatti.

Accolta questa tesi, il problema della storia diverrebbe il problema dei « se », cioè il repertorio o l'inventario che dir si voglia degli avvenimenti che se non si fossero verificati avrebbero consentito un corso diverso della storia. L'evento storico sarebbe « non-fatale », quindi contingente e perciò casuale.

Ora è nella identificazione della « non-fatalità » e della « casualità » dell'evento storico che s'identifica l'equivoco concettuale per cui il ragionamento casualistico diviene un sofisma. Non-fatalità stà a significare che un avvenimento poteva anche non accadere necessariamente, però una volta

accaduto è possibile comprenderne il significato. Invece il caso, come origine di casualità, è il fatto privo di per sè di senso. E la definizione equivale all'affermazione che esistono avvenimenti determinanti di per se stessi, mentre sembra giusto negare che vi siano avvenimenti a sè stanti, casuali, determinanti da soli in modo fatale uno sviluppo storico, dato che è intuitivo (e sarebbe facile all'occorrenza procedere a elencazioni ripetute a volontà, talchè dall'intuizione sarebbe possibile passare all'esperienza se non alla dimostrazione) che vi sono serie di fatti in relazione reciproca di premessa e conseguenza dalle quali sarebbe arbitrario estrarre uno o più termini per elevarli a cause degli altri.

Gli avvenimenti della storia sono la stessa evoluzione dei fatti umani e il risultato di una congerie molto estesa di circostanze, in genere non suscettibile di elencazione tassativa, connesse con situazioni complessive di collettività, con condizioni sociali, con eventi contemporanei e coi fatti vari che ne sono il riflesso.

Ovviamente non si tratta di semplici contingenze. Se una contingenza muta, muta uno soltanto dei termini di una serie anche assai estesa ma non è detto che muti la storia, perchè questa avrebbe seguito gli stessi sviluppi complessivi a causa di altri fatti, cause ed effetti e non caso, dato per di più che non è caso quello che avviene in relazione a molti antecedenti e determina molti conseguenti.

È dato di frequente riscontrare una sintomatica coincidenza temporale di avvenimenti che suggerisce di pensarli non risultato di elementi casuali, quali possono ritenersi degli atti individuali, bensì il frutto di una progressiva maturazione di situazioni collettive che deriva da processi evolutivi del pensiero umano, dei modi di vita e dei sistemi di organizzazione sociale in virtù dei quali vengono raggiunti nuovi livelli di civiltà, situazioni al cui confronto i singoli individui pre-

sentati alla ribalta della scena della storia possono venire considerati al più esponenti, talvolta nemmeno del tutto giustificati e di regola mai del tutto determinanti.

Si può anche congetturare che il divenire storico concreti nell'azione di un solo o di pochi uomini il travaglio evolutivo di moltitudini e che quell'uomo o quegli uomini vengano dichiarati gli artefici degli avvenimenti che si constatano in un determinato momento storico e in un determinato ambiente, ma in realtà ogni individuo della moltitudine vi ha portato il suo contributo anonimo e non per questo trascurabile. Gli eventi politici e sociali sono da ritenere, in altre parole, il risultato di movimenti di masse, in considerazione dei quali è puerile voler trovare causali come il naso di Cleopatra o il vagone piombato di Lenin, movimenti di massa nei quali tutto è causa e nulla è caso.

Concezione della casualità storica. Questa concezione della casualità storica in grande quadro non autorizza una interpretazione in senso fatalistico, e come tale negatrice della responsabilità individuale, anzi si può affermare che porti alla conclusione opposta. Conclusione che si può sintetizzare nella proposizione che nessun atto umano può pretendere di essere causa da solo di un avvenimento storico, bensì che ogni atto umano, anche il più modesto, è contributo al corso della storia.

La proposizione ha un riflesso etico di grande rilievo in quanto corrobora il principio della responsabilità di ogni uomo intesa come responsabilità dei propri atti, anche se le loro conseguenze si confondono con quelle degli atti altrui. Per di più il concetto deve essere completato coll'affermazione della responsabilità piena nel campo morale, perchè quivi, nel microcosmo individuale, la consequenzialità dei moventi e degli atti non è mai disgiunta dalla sensibilità etica che ne costituisce oltre che quadro, propulsione e indirizzo.

L'intimo morale degli individui è indipendente in larga misura dai fatti fortuiti e lo è tanto più quanto più alta è la forza morale dei singoli. Esso è il faro, il punto di riferimento della loro condotta etica e pratica. I fatti casuali possono provocare degli scostamenti da una direzione prestabilita, ma questa è ritrovata e in definitiva mantenuta se i valori morali dell'agente sono all'altezza della prova.

Perciò grande o piccola che sia in ogni caso la levatura degli individui, la loro responsabilità è tanto più emergente quanto più impegna del loro essere morale. « Questo è il nostro unico possesso: di esso soltanto, ma di esso totalmente, dobbiamo rispondere. Fai quel che devi, avvenga quel che può » (1).

85. - La discussione sui limiti della responsabilità umana, giunta ad una conclusione positiva seguendo la linea storicistica, perviene a conclusioni sensibilmente conformi attraverso considerazioni di tutt'altro genere che seguono una linea logica impostata su concetti di carattere matematico desunti da una delle branche più recenti della scienza, quale è il calcolo delle probabilità.

Eventi fortuiti e caso.

Secondo questa linea, si tratta di rispondere al quesito generale se gli eventi fortuiti sono del tutto arbitrari e, nella ipotesi che non siano tali e pertanto siano suscettibili di qualche previsione, quale è il carattere di questa prevedibilità.

Qui riaffiora l'interrogativo già formulato: quale è la essenza intima del caso?

Molti, anche provvisti di una buona cultura generale, concepiscono il caso come l'arbitrio assoluto ed il mondo dei fatti casuali come il contrapposto di un mondo soggetto a leggi

(1) L. SALVATORELLI: *loc. cit.*

immutabili, quale è per definizione il mondo dei fenomeni naturali e della fisica.

Concezioni moderne portano a ritenere che il contrapposto non esista o, se esiste, sia molto meno marcato di quanto risulterebbe dal senso letterale del precedente periodo, perchè il mondo della fisica non sottostarebbe a leggi immutabili e il mondo del caso non può considerarsi il regno dell'arbitrio.

Anche le leggi fisiche hanno un loro carattere di aleatorietà; quando vi entrano in giuoco variabili aleatorie divengono leggi di probabilità. L'interpretazione classica della fenomenologica fisica, rigidamente deterministica, deve allora lasciare il posto a una interpretazione probabilistica, vale a dire di fatti determinati solo statisticamente. Nel concetto di probabilità è possibile racchiudere l'intera fisica e il certo e l'impossibile sono due casi limite della probabilità.

Le leggi della fisica sono immutabili, almeno entro i limiti degli errori dei sensi, nel mondo sensibile individuato dalla scala umana (fisica classica); non sono più tali nel macrocosmo (universo) e nel microcosmo (atomo), a meno che non acquistino un contenuto statistico (fisica relativistica). Le leggi relativistiche si differenziano dalle leggi classiche della fisica per un termine che si annulla nelle circostanze ambientali della esperienza umana, ciò che conferma la sostanziale uniformità della norma che regola l'immensamente grande e l'immensamente piccolo.

La difficoltà che incontra la diffusione di un simile ordine di pensiero proviene dal fatto che la nozione di probabilità, s'intende nella sua forma corretta, non è intuitiva e che le eventuali prevenzioni contro le concezioni probabilistiche sono dettate più da pregiudizi, talora inveterati, che da fatti di ragionamento. Comunque esse sono destinate a cadere quando si abbandoni l'indebito accostamento di caso ad arbitrio e si ammetta, in relazione alla constatata generalità di una

normativa fenomenica, che anche il caso obbedisce a una norma che è norma di carattere probabilistico.

L'accesso a concezioni probabilistiche, d'altronde molto redditizio per tutte le fenomenologie nelle quali operano agenti in numero considerevole ed a rigor di termini indeterminati, non muta la sostanza dei fatti in senso ontologico, dato che a una non dimostrabile certezza si sostituisce una elevata probabilità sperimentale che può giungere in molte circostanze a coincidere con una certezza di fatto, quando si abbia la cautela di non escludere l'evento diverso, e in senso pratico ha il significato di considerare i fatti obiettivi sottoposti al postulato empirico del caso o, secondo altri autori, alla legge sperimentale del caso.

Concezioni probabilistiche.

L'argomentazione non è futile, perchè segna un progresso importante da un punto di vista concettuale, una volta che sia superata l'impressione di una contraddizione in termini insita nell'accezione ordinaria dei sostantivi « legge » e « caso », e in effetti, convalidata una correlazione intrinseca tra caso e norma, risulta eliminato l'errore comune di considerare il fatto fortuito del tutto sottratto a ogni norma e quindi a ogni possibilità di previsione, se si escludono quelle che secondo un determinato ordine d'idee si considerano provvidenziali e sono imperscrutabili per ipotesi. E porta una luce particolare nella materia, oltre che essere sintomatico, il fatto che si possa parlare e scrivere con rigore scientifico di « certezza del caso » (1).

Certezza anche questa non nel senso letterale della parola e del resto è stato giustamente osservato che è difficile esprimere col linguaggio ordinario dei concetti che si sono affacciati

---

(1) Cfr. M. Boll: *Les certitudes du hasard*. Ed. Les Presses Universitaires de France, Paris, 1952.

alla conoscenza molto tempo dopo che quello si era già formato.

Ricorrendo all'ausilio di concetti matematici si può dire che la certezza del caso è individuata dalla legge di Gauss. La legge di Gauss è una legge asintotica: essa fornisce dati che si avvicinano moltissimo a un valore certo senza peraltro raggiungerlo mai.

Sulla sua scorta è consentito di assumere anche per i parametri dipendenti da grandezze aleatorie delle medie statistiche e quindi procedere come se fossero parametri indipendenti. In questi termini è compiuto un passo importante per la risoluzione approssimata dei problemi affetti da dette grandezze poichè risulta possibile effettuare in conformità dei procedimenti ordinari quel che i calcolatori dicono « porre in equazione » il problema, dopo di che, trovate le radici e proceduto alla loro discussione, si perviene alla soluzione cercata.

Le regole del caso.

86. - Dopo quanto è stato detto non sembra più legittimo di parlare di un caso anodino che opera in un modo del tutto casuale. Non è più anodino il caso se sottostà a regole, sia pure a regole non assolute perchè conformi ad una legge asintotica, e per di più si potranno fare delle previsioni, per quanto non certe, perchè soltanto approssimate. Inoltre sarà consentito determinare nella maggior parte dei casi l'ordine d'approssimazione, ciò che come è noto rappresenta un passo ulteriore verso l'esatta conoscenza dei fatti.

Le deduzioni fatte sin qui meritano di essere apprezzate anche in più vasto campo, il che vale a confermare ancora una volta l'identità concettuale dei fatti del mondo fenomenico, in quanto anche nei fenomeni ordinari nei quali entrano funzioni di variabili indipendenti, non si è mai esenti da una

qualche indeterminatezza per effetto degli errori di osservazione e di misura, sistematici e accidentali.

Un'altra generalizzazione può vedersi nel fatto che secondo il nuovo ordine d'idee l'impossibile non esiste; esso è divenuto soltanto una eventualità remota, un caso estremo di una probabilità generale, cioè estremamente improbabile.

Un caso estremo può verificarsi soltanto dopo aver tentato un numero straordinariamente grande di prove che in pratica esula da ogni ciclo temporale finito cui può applicarsi un essere vivente e pensante, vale a dire non si verifica nei fatti.

Il noto esempio delle scimmie dattilografe che battendo a caso sui tasti di una macchina da scrivere riescono a ricomporre la *Divina Commedia* riferisce una possibilità di estrema improbabilità teorica, quindi di impossibilità pratica ed è adatto per fermare l'attenzione del lettore su di una realtà dalla quale è poco comune che siano tratte le debite deduzioni.

Esempi analoghi possono essere offerti dai cosiddetti giuochi d'azzardo, dalle estrazioni delle lotterie e simili. Il calcolo della probabilità di un evento aleatorio è ormai alla portata di tutti ed è nozione diffusa tra le persone colte che, essendo regolata la verifica degli eventi dalla legge di Gauss, in ogni circostanza, in una serie sufficientemente estesa di prove, si deve avere una eguale frequenza di casi equipossibili.

La nozione è esatta per un numero infinito di prove. Passando dall'infinito al finito essa diviene soltanto approssimata ma anche l'approssimazione non è arbitraria, bensì conforme a dati medi di valore statistico ed è su questa base che è consentito apprezzare l'ordine dello scarto, in definitiva l'entità dell'errore commesso in ogni particolare valutazione probabilistica.

È innegabile l'interesse dello strumento logico offerto dalle precedenti considerazioni. Esiste in definitiva un metodo razionale per entrare metricamente in ogni ordine di fenomeni affetti da eventi casuali ed è presumibile che se ne possano trarre cospicui frutti sol che si sappia farne buon uso e non sia trascurata l'esatta impostazione problematica caso per caso.

È probante il fatto che oggi le scienze utilizzano largamente e con ottimi risultati il calcolo delle probabilità e risolvono a suo mezzo problemi di considerevole portata pratica che altrimenti risulterebbero inaccessibili.

Riassumendo, ogni qual volta si opera nel campo dei grandi numeri la legge del caso ha pieno valore ed i fatti fortuiti s'inseriscono in un ordine statisticamente definito, cessando quindi di essere mèri accidenti. In una serie limitata di eventi e nei casi singoli le circostanze prendono un aspetto differente: a dare una nuova norma entra in giuoco il valore dello scarto medio.

Quanto precede può essere chiarito col riferimento a due casi particolari, se si prendono in esame due collettività ed i loro individui, assai differenti tra loro ma di comportamento statisticamente analogo: la popolazione di una città o di uno stato — una collettività di uomini — e un gas — una collettività di molecole —, un uomo e una molecola.

In entrambi i casi si è in presenza ad un dato momento di un equilibrio statistico risultante dalla compensazione di azioni diverse e di fatto imprevedibili ad opera dei singoli individui (naturalmente fatte le debite differenze), nessuna delle quali è peraltro trascurabile ai fini delle condizioni momentanee od a tempo determinato delle due collettività. Queste ultime condizioni sono prevedibili statisticamente in funzione di una situazione còngnita a un dato momento e degli eventi successivi, tanto che è consentito, ed è ben noto, di prevedere aumenti,

diminuzioni, natalità, nuzialità, mortalità ecc. della popolazione e stato, pressione, densità del gas.

La previsione riguarda l'insieme e non dice nulla di preciso circa gli eventi riguardanti ogni individuo, singolo uomo o singola molecola. Ma nei riguardi degli individui debbono risultare verificate costantemente circostanze compatibili colle condizioni di equilibrio (o di squilibrio) assunte per ipotesi. Sulla base di tale esigenza viene determinato uno scarto individuale medio rispetto a una equiripartizione degli scarti: la probabilità dello scarto individuale non è più qualunque perchè la media degli scarti deve realizzare la loro equiripartizione. Senza escludere deviazioni o scostamenti anche importanti, « è molto probabile » che uno scarto individuale qualsiasi assuma un valore prossimo a quello dello scarto medio.

Nei precedenti termini risulta confermato un comportamento differente delle collettività e degli individui, comportamento differente che taluni si sentono autorizzati a considerare opposizione. Le collettività reagiscono alla influenza dei fatti fortuiti nel quadro della verifica dell'equilibrio (o squilibrio) statistico; gli individui sono soggetti al solo vincolo molto più lato dello scarto medio.

Quello che importa notare in questa sede è che le deduzioni statistiche coincidono singolarmente con quelle formulate su basi storicistiche (n. 84) e la coincidenza non è senza significato. Esistono motivi, per di più convalidati da considerazioni fondate e di diverso corso, per negare la soggezione degli eventi del mondo fenomenico e degli stessi eventi umani a un caso del tutto arbitrario.

Nelle società umane nulla avvalora il concetto di una soggezione totale al caso e molto conforta invece a congetturare una libertà d'azione senza dubbio non illimitata, e non si

poteva presumerla tale, ma provvista di una concreta autonomia.

Il caso determina *sicut in quantum* e in varia misura nelle collettività e sugli individui. Nei riguardi di quest'ultimi soccorre una nozione che è loro peculiare: all'imprevisto fortuito, ma regolato, gli individui reagiscono con atti di volontà; fatti fortuiti e volontà dei singoli danno risultanti complesse nelle quali peraltro la volontà dell'uomo resta sempre operante per lo meno in un giuoco di azioni e di reazioni.

In definitiva, risulta confermata la responsabilità di ciascuno di volere e, per quanto dipende dalle volontà individuali, la libertà di agire e la conseguente responsabilità mantengono le loro prerogative sostanziali.

87. - Due ordini d'idee, due ordini di considerazioni, una conclusione affermativa e conforme. Dopo aver discusso sul significato dei fatti è il momento di chiedersi quale è il loro valore pratico.

La parola dell'esperienza.

Per accertare i risultati pratici si può fare riferimento a una prassi largamente diffusa che è frutto di esperienza di vita vissuta, dalla quale emerge ancora una volta il predominio della volontà sul fatto fortuito, in concordanza cogli sviluppi razionali riassunti nei paragrafi precedenti.

È nella vita pratica che hanno preso origine taluni modi di dire quali « non lasciar nulla al caso », « assumere i rischi paganti », « puntare sul fatto nuovo » et similia. Quali sono le basi di questa normativa tradizionale?

« Non lasciar nulla al caso » coincide colla ovvia prescrizione di assicurarsi il maggior numero di probabilità favorevoli. In termini più tecnici corrisponde alla identificazione, per ogni evento, della zona dei fatti più probabili, alla valutazione delle loro funzioni per l'avverarsi dell'evento, in-

fine alla ricerca delle circostanze propizie e al rifiuto delle contrarie.

« Assumere i rischi paganti » vuol dire correre in ogni circostanza le alee cui sono connesse le probabilità più elevate di vedere realizzati i risultati ripromessi e proporzionare i sacrifici ai risultati conseguibili.

Si può osservare, ed è opportuno farlo, che le norme implicite nei concetti espressi riconducono i problemi condizionati da fatti fortuiti a procedimenti di metodologia statistica. Dette norme acquistano un particolare interesse nel campo delle operazioni militari. I principi operativi non hanno il rigore di leggi scientifiche; il loro valore non è assoluto. La guerra è il giuoco di due giuocatori ma merita di essere notato il fatto che si può allontanarsi dai principi e vincere lo stesso contro un avversario che li trascura ancor più o che non profitta degli errori altrui.

Per contro, tra due avversari che applicano con ogni cura buoni principi uno vincerà sicuramente. Il paradosso dipende dal fatto che non sono in giuoco soltanto dei principi, bensì numerosi altri fattori materiali, morali, intellettuali che hanno larga importanza nel pendere della bilancia da una parte o dall'altra. E d'altro canto è inutile domandarsi cosa succederebbe tra due avversari perfettamente eguali perchè non vi è nessuna probabilità che tale eguaglianza si verifichi.

I casi indicati rientrano in quella prassi che può dirsi del « caso equilibrato », cioè del caso nel quale esiste una bilancia, sia pure soltanto approssimata, di probabilità favorevoli e di probabilità contrarie. La prassi non è più valida in situazioni contraddistinte da squilibrio di probabilità favorevoli rispetto a quelle contrarie.

È in queste situazioni che si deve « puntare sul fatto nuovo ». Il caso è utilizzato secondo una nuova linea: esso è il sovvertitore della situazione avversa.

Conviene puntare su probabilità favorevoli anche remote (il linguaggio in uso fa un riferimento corrente ai giuochi di azzardo che è frequente nel calcolo delle probabilità), perchè soltanto da un sovvertimento profondo di eventi si possono attendere esiti favorevoli in circostanze già compromesse in partenza.

Criteri di questo genere non convengono per la risoluzione di problemi ordinari, allo stesso modo che non è pensabile un giuocatore che in circostanze ordinarie accetti di buon grado di giuocare in termini che manifestamente non sono equi. Per contro ciò può accadere in operazioni di guerra, allorchè una delle parti è costretta ad accettare la partita quantunque la maggior parte delle previsioni le siano contrarie.

Anche qui emerge e merita di essere posto in rilievo un fatto sostanziale. Non solo la volontà dell'agente continua a esercitare una funzione importante e sovente decisiva, che si può compendiare nella norma di « fare del proprio meglio con i mezzi a disposizione », ma acquista anche un elevato contenuto morale.

Tutto ciò è molto comune ed è anche intuitivo, da non ritenersi meritevole di specifica trattazione, se questa non avesse avuto lo scopo di ricordare quale sia la parte del caso e quale la parte dell'uomo negli eventi correnti e in quelli straordinari.

La vita di tutti i giorni è intessuta di previsioni formulate non scientificamente in molti casi che stanno a provare come le linee di pensiero accennate siano profondamente connaturate nella consuetudine del pensiero umano.

Certamente l'uomo esige delle certezze ed è portato a ritenere che manchino quando non sono assolute — ma quando mai una certezza può essere assoluta? — peraltro la fonte principale di ogni certezza è insita nei suoi intimi convinci-

menti più che nei fatti esterni. Egli deve trovarla nella costanza degli scopi che persegue, nell'adozione di linee di azione che evitino il duplice errore di considerare più sicure le eventualità più gradite, ed è l'errore dell'ottimista, o immanenti le eventualità infauste, ed è l'errore del pessimista, infine deve consolidarla con un solido equilibrio morale e spirituale che gli consenta di perseguire il bene e di fuggire il male, bene e male che sono commisti in varia misura in ogni situazione di fatto.

Essenza dell'azione di comando e responsabilità.

88. - È abito consueto di intelletto raziocinante di attingere per gradi di sempre più elevati della ricerca del vero sino a raggiungere la sfera di una filosofia che s'identifica nella giustificazione delle ragioni ultime.

Secondo questa linea di pensiero talune opere moderne di alta volgarizzazione scientifica si concludono con una visione teleologica della vita e del mondo. Ancora secondo una linea analoga un saggio sull'azione di comando ha il suo fastigio in un'analisi circa l'essenza di questa azione e circa la effettiva responsabilità dell'uomo per gli atti che compie e, nei limiti della tesi, del comandante per l'azione di comando che gli compete e che assolve.

È la ricerca che si è svolta nel presente Capo.

Essa può sembrare futile e accessoria — *majora premunt* potrà osservare qualcuno — ma cessa di apparire tale quando la questione venga formulata debitamente.

I fatti fortuiti agiscono ampiamente sulle attività degli individui e delle collettività, come si constata ad ogni momento. Oltre che largamente, agiscono anche in modo assolutamente determinante? E se il modo è assolutamente determinante, non viene a mancare la libertà d'azione e non resta quindi inoperante la volontà, sia essa buona o cattiva?

Se poi questa condizione di fatto viene estesa alle circostanze nelle quali viene esplicata l'azione di comando, la opera dei comandanti non resta subordinata a fatti accidentali, caso o fatti fortuiti che ne sono la manifestazione, con esclusione del pieno giuoco della loro volontà?

È generalmente diffusa la convinzione che caso o fortuna agitino gli uomini e d'altra parte la locuzione « uomo fortunato » è ben nota e di larga accezione. Molti grandi capi militari, Napoleone tra gli altri, hanno sovente apprezzato in modo esplicito la fortuna della quale sembravano fruire alcuni dei loro subordinati. Per gli uomini fortunati, si dice, gli avvenimenti si svolgono con un favore che non si ritrova nella maggioranza dei loro simili.

Ma è proprio una cieca fortuna che agisce o non entrano in giuoco fattori personali, da un effetto di minimo che si può individuare nell'attitudine a non perdere le buone occasioni a un effetto di massimo che consiste nel saper volgere il danno in vantaggio? Allora non è più cieca fortuna ma fortuna veggente: è ricompensa di merito.

Se non vi è dubbio che il fatto fortuito influenzi profondamente l'azione, è anche indubbio che esso non penetra nella sfera dello spirito, talchè l'individuo pensante ed etico fruisce di un effettivo libero arbitrio.

Ora ogni atto deriva da una concezione che ha voluto e vuole — pensiero e volontà — essere azione. Pensiero e volontà appartengono alla sfera psichica; azione a quella dell'attività pratica.

Nella sfera psichica i fatti estranei non agiscono in modo insuperabile perchè al più possono suscitare stati d'animo riflessi o di reazione che teoricamente non costituiscono fatti di costrizione assoluta. La volontà può rimanere la stessa qualsiasi cosa avvenga. Essa quindi è libera e in grado di guidare

l'azione per raggiungere i fini che l'uomo si propone di volta in volta.

Nella sfera dell'attività pratica i fatti fortuiti esercitano una influenza indubitabile, ma da un lato sussiste una volontà libera da ostacoli che può correggere il corso degli eventi e riportarlo sulla linea prestabilita; dall'altro si constata che il caso non agisce in modo del tutto arbitrario, bensì in conformità della legge del caso già citata.

La legge del caso recita che i risultati dei fatti fortuiti sono determinabili statisticamente e quindi prevedibili come probabilità dato che si manifestano nella massa in modo da confermare le medie statistiche e nel quadro individuale sono regolati dalla legge dello scarto medio. Di qui una determinazione effettiva, se pure non rigorosa, del caso e dei fatti fortuiti anche nella sfera della attività pratica.

Dopo di che è consequenziale considerare il fatto fortuito privo della facoltà di determinare per proprio conto gli eventi in contrasto colla volontà dell'uomo e di regolare di conseguenza l'azione di quest'ultimo. Ed è quindi legittima la illazione di una completa libertà di volere e di una lata libertà di agire da parte dell'uomo.

È più di quanto occorre per suffragare la tesi della effettiva responsabilità dell'uomo per ogni suo atto, la quale si traduce nel noto aforisma *quisque faber fortunae suae*.

Ciascuno fabbrica la sua fortuna facendo del proprio meglio, ciò che in termini più propri può anche dirsi « correggere il corso degli eventi per riportarlo sulla linea prestabilita » oppure, negando l'alternativa opposta, « evitare di lasciar correre abdicando a ogni atto di volontà reattiva ». In ogni caso è un atto di volontà che si richiede; in un'azione complessa sono molti atti di volontà.

L'uomo, e il comandante in misura spiccata, debbono avere la capacità di concepirli e di attuarli.

In questo consiste in gran parte la loro responsabilità e poichè a guida della volontà si sovrappongono una sensibilità etica e un mondo morale, risulta compiuto il ciclo che prende inizio dalla norma morale, passa per l'atto di volontà e diviene azione in vista dello scopo da perseguire e in conformità delle circostanze.

Nella discriminazione tra campo morale, che guida la volontà, e azione effettiva, che tende a realizzare i fini contingenti superando l'incidenza dei fatti fortuiti, deve vedersi l'elemento decisivo per convalidare una libertà di agire che è la premessa logica dell'asserita responsabilità dell'uomo in genere per gli atti che compie, della indiscutibile responsabilità del comandante nell'esercizio della sua funzione.

INDICE

Prefazione		Pag.	3
CAPO I	- Premessa	»	9
» II	- La funzione di comando	»	27
» III	- L'azione di comando	»	49
» IV	- I problemi dei quadri	»	71
» V	- Il reclutamento dei quadri . . .	»	104
» VI	- La preparazione dei quadri: i comandanti delle minori unità d'arma . .	»	131
» VII	- La preparazione dei quadri: gli ufficiali di S.M.	»	159
» VIII	- La preparazione dei quadri: i capi .	»	183
» IX	- La preparazione dei quadri: i sottufficiali e gli specializzati	»	207
» X	- Azione di comando e fatti fortuiti .	»	227